



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO
Departamento de Gestão

**A Percepção da Geração de Valor através do Capital e do
Reconhecimento de uma Marca - Estudo de caso: a marca “ANA SOUSA”**

Dora Camacho Vaz

**Dissertação apresentada no Instituto
Superior de Gestão para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão**

Orientador:

Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Lisboa

2013

Resumo

As marcas são o principal capital de uma empresa. Surgem como factor diferenciador para os consumidores e assumem-se como um poderoso método de sucesso junto do público-alvo das empresas. Tal como representam funções importantes para os consumidores, também para as empresas têm um papel preponderante, assumindo-se como um activo de valor estratégico, capaz de influenciar o comportamento dos consumidores.

Assim, o valor das marcas torna-se numa das principais e mais poderosas vantagens competitivas de qualquer organização. O conceito de Brand Equity emerge no contexto empresarial, reflectindo o conjunto de todos os atributos que contribuem, de forma positiva ou negativa, para a valorização da marca.

Neste contexto, a presente investigação tem como principal objectivo verificar a percepção da geração de valor através do capital e do reconhecimento de uma marca, mais precisamente, a marca «ANA SOUSA», aplicando o modelo conceptual de Brand Equity de Aaker. Pretende-se analisar a relação do brand equity de uma marca, através de cinco dimensões propostas pelo autor: lealdade, notoriedade, qualidade percebida, associações à marca e outros activos da marca/vantagens competitivas.

Palavras-Chave

Marca, Brand Equity, Imagem corporativa, lealdade, notoriedade, qualidade percebida, associações à marca, vantagem competitiva

Abstract

Brands are the main capital of a company. They are not only a differentiating factor for consumers but also a powerful method of success near the companies target. So, they represent important roles for consumers but they also play a leading role near the organizations that consider them as an asset of strategic value, capable of influencing consumer behaviour.

Thus, brand value becomes one of the main and most powerful competitive advantages of any organization. The concept of Brand Equity emerges in a business context, reflecting the set of all attributes that contribute, positively or negatively, to branding.

In this context, the present investigation has as a main goal to verify the perception of value creation through capital and recognition of a brand, more precisely, the «ANA SOUSA» brand', applying the conceptual model of Brand Equity by Aaker. It is intended to analyze the brand equity through five dimensions proposed by the author: loyalty, awareness, perceived quality, brand associations and other assets of the brand/competitive advantages.

Key words

Brand, Brand Equity, Corporative Image, Brand loyalty, Brand awareness, Perceived quality, Brand associations, Competitive advantage

Agradecimentos

Começo por agradecer à minha mãe, à Marília, ao Tiago e restante família por acreditarem neste projecto e por se mostrarem sempre disponíveis a ouvir, a aconselhar e a apoiar.

Ao Filipe, que esteve sempre do meu lado, em todas as etapas, e que me deu forças para concluir este projecto.

Ao Professor Doutor Nuno Brandão, o meu maior agradecimento por toda a disponibilidade e orientação prestada, pelo apoio incondicional e compreensão que sempre manifestou. A minha sincera gratidão e profundo reconhecimento por tudo.

A todos os meus amigos que, de uma forma ou de outra, me apoiaram ao longo desta jornada, em especial à Teresa, à Rita e à Paula por, mesmo à distância, acreditarem sempre em mim.

Um especial agradecimento à ANA SOUSA, a toda a administração, em especial ao Sandro Sousa, por terem tornado possível a realização desta dissertação.

Um muito obrigado a todos os que fazem parte da minha vida e deste projecto!

Aos meus Pais,
Por me mostrarem que estão sempre presentes, de todas as formas.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – O Comportamento das Organizações e dos Consumidores.....	3
1. A Complexidade do Comportamento Organizacional.....	3
2. A Cultura nas Organizações.....	7
3. A Importância da Liderança na Gestão das Organizações.....	12
4. O Comportamento dos Consumidores face às Organizações.....	17
Capítulo II – Identidade, Imagem e Gestão das Marcas.....	25
1) A Imagem e Função das Marcas numa óptica de Marketing.....	25
2) Identidade e Imagem das Marcas.....	31
3) Arquitectura e Estratégias das Marcas.....	42
4) Gestão do Capital das Marcas.....	52
Capítulo III - Metodologia.....	68
1. Enquadramento situacional da organização objecto de estudo – a marca ANA SOUSA.....	68
2. Relevância da Investigação.....	73
3. Estratégia Metodológica.....	74
3.1. Problemática e Objectivos em Investigação.....	75
4. Hipóteses da Investigação.....	82
Capítulo IV - Análise de dados primários do Estudo de caso da marca ANA SOUSA.....	84
1. Análise geral aos dados primários do estudo.....	84
1.1. Dados de caracterização dos indivíduos.....	84
Fonte: Elaboração própria.....	86
1.2. Análise geral dos dados apurados no questionário.....	86
2. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização <i>Idade</i> e <i>Área Geográfica</i> e os dados gerais do estudo.....	103
2.1. Idade.....	103
2.2. Área Geográfica.....	117
3. Reflexões aos dados.....	133
Conclusões.....	137
Bibliografia.....	138
Webgrafia.....	148
Outras Fontes Bibliográficas.....	149
Anexos.....	150

Índice de Figuras

Figura 1 - Inputs e Outputs da Organização	4
Figura 2 - Impacte da Cultura no desenvolvimento das Organizações	11
Figura 3 - Níveis de explicação do Comportamento de Compra	23
Figura 4 - Valor das Marcas para os Consumidores e para as Empresas.....	28
Figura 5 - Elementos constituintes o ADN da marca	34
Figura 6 - Prisma de Identidade da Marca	35
Figura 7 - Fontes da imagem de uma marca	37
Figura 8 - Relação entre Identidade e Imagem	38
Figura 9 - Papéis que estruturam a Política das Marcas	39
Figura 10 - Pirâmide da Identidade/Imagem da Marca	40
Figura 11 - Posicionamento: Factores a ter em conta.....	41
Figura 12 - A Extensão da Marca e os seus Efeitos.....	47
Figura 13 - Benefícios das Extensões de Marca.....	49
Figura 14 - Matriz de Formulação de Estratégia de Marca	51
Figura 15 - O Valor da Marca para as Organizações	55
Figura 16 - Modelos Financeiros de Avaliação do Capital da Marca	57
Figura 17 - Modelo de Geração de Valor através do Capital de Marca	60
Figura 18 - Modelo Multidimensional de Chernatony	65
Figura 19 - Logótipo da marca ANA SOUSA.....	68
Figura 20 - Valores da Marca ANA SOUSA.....	70
Figura 21 - Celebridades escolhidas pela ANA SOUSA.....	73
Figura 22 - Modelo conceptual proposto para a Investigação	76

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Liderança e Estratégia.....	16
Tabela 2 - Factores influenciadores do Comportamento dos Consumidores.....	22
Tabela 3 - Grau de Envolvimento do Consumidor	24
Tabela 4 - A gestão de Marketing aplicada às Marcas	26
Tabela 5 - Tipos de Notoriedade.....	62
Tabela 6 - Modelo Brand Equity Ten.....	64

Tabela 7- Linhas da Marca ANA SOUSA.....	70
Tabela 8 - Alíneas da Pergunta 10 - Métrica <i>Lealdade</i>	78
Tabela 9 - Alíneas da Pergunta 11 - Métrica <i>Notoriedade</i>	78
Tabela 10 - Alíneas da Pergunta 12 - Métrica <i>Qualidade percebida</i>	79
Tabela 11 - Alíneas da Pergunta 13 - Métrica <i>Associações à marca</i>	79
Tabela 12 - Alíneas da Pergunta 14 - Métrica <i>Outros activos da marca</i>	79
Tabela 13 - Dimensão da Amostra.....	81

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Faixa Etária.....	84
Gráfico 2 - Área Geográfica.....	85
Gráfico 3 - Estado Civil	85
Gráfico 4 - Escolaridade	86
Gráfico 5 - Há quanto tempo é cliente ANA SOUSA?	86
Gráfico 6 - Com que regularidade compra nas lojas ANA SOUSA?	87
Gráfico 7 - Quais as marcas onde costuma comprar?	87
Gráfico 8 - <i>Estou satisfeita com a marca ANA SOUSA</i>	88
Gráfico 9 - <i>A ANA SOUSA é sempre a minha primeira opção de compra</i>	88
Gráfico 10 - <i>Considero-me fiel à marca ANA SOUSA</i>	89
Gráfico 11 - <i>Não compro noutra marca se a ANA SOUSA tem o que procuro</i>	89
Gráfico 12 - <i>Opto sempre pela marca ANA SOUSA, independente do preço</i>	89
Gráfico 13 - <i>Estou satisfeita com a relação qualidade/preço da marca</i>	90
Gráfico 14 - <i>A ANA SOUSA pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende</i>	90
Gráfico 15 - <i>Não troco a marca ANA SOUSA por outra marca semelhante</i>	91
Gráfico 16 - <i>Conheço bem as características da marca ANA SOUSA</i>	91
Gráfico 17 - <i>Consigo identificar a Marca ANA SOUSA entre as outras marcas concorrentes</i>	91
Gráfico 18 - <i>A ANA SOUSA é a primeira em que eu penso quando preciso de comprar vestuário e acessórios de moda</i>	92
Gráfico 19 - <i>As características da marca vêm rapidamente à minha mente</i>	92
Gráfico 20 - <i>Tenho dificuldade em imaginar a marca ANA SOUSA</i>	93
Gráfico 21 - <i>Faz sentido comprar produtos da marca ANA SOUSA em vez de produtos de outra marca, mesmo quando são iguais</i>	93
Gráfico 22 - <i>Compro sempre vestuário e acessórios de moda da marca, mesmo que encontre o mesmo género de produtos noutra marca</i>	94

Gráfico 23 - A ANA SOUSA é a única que preenche totalmente as minhas expectativas.....	94
Gráfico 24 - A marca ANA SOUSA aposta em produtos inovadores.	95
Gráfico 25 - O vestuário da marca corresponde totalmente às minhas expectativas. .	95
Gráfico 26 - Vou comprar na marca numa próxima oportunidade.....	95
Gráfico 27 - Recomendo a marca ANA SOUSA aos meus amigos.	96
Gráfico 28 - O vestuário apresentado pela marca é de alta qualidade.	96
Gráfico 29 - Confio totalmente na marca ANA SOUSA.....	97
Gráfico 30 - Sei o que posso esperar da marca ANA SOUSA.....	97
Gráfico 31 - Nunca me decepciono com a marca.	97
Gráfico 32 - Na ANA SOUSA, encontro sempre vestuário para todos os momentos. .	98
Gráfico 33 - A ANA SOUSA está direccionada para a mulher urbana e irreverente....	98
Gráfico 34 - A ANA SOUSA está direccionada para a mulher que procura elegância e glamour.....	99
Gráfico 35 - A ANA SOUSA está direccionada para as mulheres que procuram produtos inovadores e exclusivos.....	99
Gráfico 36 - A marca valoriza a mulher cosmopolita.....	100
Gráfico 37 - Sinto-me confiante quando visto uma peça da marca ANA SOUSA.....	100
Gráfico 38 - Sinto-me mais feminina quando visto uma peça da marca.	100
Gráfico 39 - Gosto de comprar marcas com qualidade.....	101
Gráfico 40 - Opto preferencialmente por marcas nacionais.	101
Gráfico 41 - Valorizo a responsabilidade social das marcas que compro.	102
Gráfico 42 - Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas.	102
Gráfico 43 - Idade VS Tempo de Cliente.....	104
Gráfico 44 - Idade VS Regularidade de Compra.....	105
Gráfico 45 - Idade VS Estou satisfeita com a marca ANA SOUSA.....	106
Gráfico 46 - Idade VS A ANA SOUSA é sempre a minha primeira.....	107
Gráfico 47 - Idade VS Não compro noutra marca se a ANA SOUSA tem o que procuro.	108
Gráfico 48 - Idade VS Opto sempre pela marca ANA SOUSA,.....	109
Gráfico 49 - Idade VS A ANA SOUSA pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende.....	110
Gráfico 50 - Idade VS Não troco a marca ANA SOUSA por outra marca semelhante.	110
Gráfico 51 - Idade VS A ANA SOUSA é a primeira em que eu penso quando preciso de comprar vestuário e acessórios de moda.....	111

Gráfico 52– Idade VS <i>Faz sentido comprar produtos da marca ANA SOUSA em vez de produtos de outra marca, mesmo quando são iguais</i>	112
Gráfico 53 - Idade VS <i>Compro sempre vestuário e acessórios de moda da marca, mesmo que encontre o mesmo género de produtos noutra marca</i>	113
Gráfico 54 - Idade VS <i>A marca aposta em produtos inovadores</i>	114
Gráfico 55 - Idade VS <i>Opto preferencialmente por marcas nacionais</i>	116
Gráfico 56 - Idade VS <i>Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas</i>	117
Gráfico 57 - Área geográfica VS <i>Tempo de Cliente</i>	118
Gráfico 58 - Área geográfica VS <i>Regularidade de compra</i>	119
Gráfico 59 - Área geográfica VS <i>Estou satisfeita com a marca ANA SOUSA</i>	120
Gráfico 60 - Área geográfica VS <i>Afirmção: A ANA SOUSA é sempre a minha</i>	121
Gráfico 61 - Área geográfica VS <i>Afirmção: Considero-me fiel à marca ANA SOUSA</i>	122
Gráfico 62 - Área geográfica VS <i>Afirmção: Não compro noutra marca se a ANA SOUSA tem o que procuro</i>	123
Gráfico 63 - Área geográfica VS <i>Opto sempre pela marca ANA SOUSA, independentemente do preço</i>	124
Gráfico 64 - Área geográfica VS <i>Não troco a marca ANA SOUSA por outra marca semelhante</i>	125
Gráfico 65 - Área geográfica VS <i>As características da marca vêm à minha mente rapidamente</i>	127
Gráfico 66 - Área geográfica VS <i>Compro sempre vestuário e acessórios de moda da marca, mesmo que encontre o mesmo género de produtos noutra marca</i>	128
Gráfico 67 - Área geográfica VS <i>Confio totalmente na marca ANA SOUSA</i>	129
Gráfico 68 - Área geográfica VS <i>Nunca me decepciono com a marca</i>	130
Gráfico 69 - Área geográfica VS <i>Opto preferencialmente por marcas nacionais</i>	132

Introdução

No mundo moderno, a proliferação das organizações tem surgido a um ritmo alucinante, empenhadas em superar as pressões sociais, económicas, culturais, tecnológicas e políticas. Com a globalização e com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação, as organizações depararam-se com uma maior concorrência, suportada pela inovação e criatividade. Com o passar do tempo, «os clientes podem virar-se para a concorrência, as políticas nacionais podem influenciar os preços, os assalariados podem reflectir as evoluções culturais da sociedade, as ciências podem produzir saltos tecnológicos» (Sainsaulieu, 1997:15). Por isso, as marcas sólidas subsistem às intempéries e as outras desvanecem, perdem força e acabam por desaparecer.

Neste contexto, as marcas surgem como factor diferenciador para os consumidores e assumem-se como um poderoso método de sucesso junto do público-alvo das empresas. Não são um objectivo mas uma consequência da evolução da sociedade de consumo (Diogo, 2008:15), já que apoiam as empresas e os próprios consumidores na identificação e diferenciação de bens, produtos e serviços. «Numa frase, a marca parece ser o ponto de encontro das expectativas entre a oferta e a procura».

Tal como representam funções importantes para os consumidores, também para as empresas as marcas têm um papel preponderante, com diversos objectivos: facilitam a gestão de uma carteira de produtos; atribuem uma maior protecção legal, através, por exemplo, do registo de patentes; são um factor de diferenciação concorrencial e um factor de vantagem competitiva; e, por último, são um activo de valor estratégico, capaz de influenciar o comportamento dos consumidores.

Assim, é fácil percebermos que as marcas têm um valor que se revela em benefícios para as empresas e para os consumidores. Mas como se mede a relação entre a marca e os consumidores? Qual o verdadeiro valor da marca? Vários são os autores que estudaram as formas de medir esse valor, que vai muito mais além do que uma mera abordagem financeira ou do que uma perspectiva baseada no consumidor.

Neste contexto, surge o conceito de Brand Equity. Entre um dos autores estudados, Aaker (1991:71) define este conceito como o conjunto de todos os atributos que contribuem, de forma positiva ou negativa, para a valorização da marca. O autor sugere um modelo de criação de valor através do capital da própria marca: o modelo de *Brand Equity*, visto na perspectiva do consumidor e da empresa, ou seja, baseado na imagem corporativa. Para Chaves (1998:114), a *imagem corporativa* não é mais do que «um conjunto de representações mentais construídas a partir de estímulos resultantes de acções desenvolvidas pelo mix do marketing e do mix de comunicação, bem como pelas percepções que possui o consumidor». Essas percepções são construídas através do domínio da actividade da marca.

O modelo de Aaker é suportado pela análise de cinco métricas, sendo elas a lealdade, a notoriedade, a qualidade percebida, as associações à marca e os outros activos da marca/vantagens competitivas.

O objectivo central desta investigação é apurar a percepção da geração de valor através do capital e do reconhecimento de uma marca, mais precisamente, a marca «ANA SOUSA», com base no modelo de Aaker. As 5 hipóteses testadas, cada uma baseada numa das métricas acima descrita, foi validada através do recurso a um questionário efectuado às consumidoras da marca. Por isso, podemos afirmar que a imagem corporativa da marca em análise, o seu valor e reconhecimento, é elevado junto do seu público alvo.

Capítulo I – O Comportamento das Organizações e dos Consumidores

1. A Complexidade do Comportamento Organizacional

As empresas proliferam a um ritmo alucinante na era da globalização e estão presentes em todos os aspectos da nossa vida. Segundo o Dicionário de Ciências da Comunicação (2000:86), as organizações são constituídas por grupos humanos com objectivos explícitos que funcionam segundo regras específicas, estabelecendo um certo grau de interacções e criando uma identificação de todos os intervenientes com um ideal partilhado. «São um espaço de cultura, no qual a intensidade das interacções suscita um conjunto de comportamentos e modos de sentir, pensar e ser, característicos do grupo em cada momento». De acordo com Scott (1987:22), apresentam-se como «colectividades orientadas para a procura de objectivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada». Sublinhando este pensamento, Morgan (1986:39) sustenta que as empresas são «sistemas vivos que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades».

São inúmeras as definições que existem para descrever as organizações, que não são mais do que sistemas de pessoas com objectivos e finalidades pré definidos, pessoas que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções (Pereira, 2008:103).

O principal objectivo de qualquer organização é criar valor para os seus clientes, independentemente se se trata de uma empresa que comercializa bens ou serviços. Os clientes não são apenas o que geralmente se designa por consumidores finais. Numa organização, segundo Pinto *et al* (2012:16), os clientes são também «os detentores do capital, os colaboradores, os fornecedores», ou seja, todos os que estão envolvidos, de uma forma ou de outra, nas actividades da empresa. De acordo com a Figura 1, percebemos que «a organização precisa de pessoas e de recursos. A sua sobrevivência e a sua prosperidade exigem que obtenha da sociedade meios para remunerar as pessoas e os recursos de que necessita».

Figura 1 - Inputs e Outputs da Organização



Fonte: Pinto *et al* (2012:16)

Para o seu desenvolvimento, para o aumento das suas capacidades produtivas e para fazer face à concorrência económica e técnica dos mercados, as organizações têm que contar com o seu capital humano. Segundo Sainsaulieu (1997:15), «um agregado de indivíduos é sempre mais complexo que a simples adição dos seus recursos pessoais. Com o tempo, surgem estruturas de grupo, nascem relações entre essas forças e as regulações colectivas tornam-se indispensáveis à gestão desses conjuntos humanos».

Neste contexto, compreender o funcionamento e o comportamento das organizações é essencial. De acordo com a definição da *Academy of Management*, in Cunha *et al* (2007:38), o comportamento organizacional é a disciplina que tem por domínio específico o estudo de indivíduos e grupos em contexto organizacional e do modo como os processos e as práticas internas afectam indivíduos e grupos. Seguindo a mesma linha de pensamento, John Newstrom (2007:3) mostra-nos que o comportamento organizacional é o estudo sistemático do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupo. A evolução natural da espécie humana mostra-nos que a sobrevivência reside no trabalho em equipa e para a equipa, pelo que as empresas que obtenham uma comunicação interna eficaz conseguem atingir com maior eficiência os seus objectivos.

Não podemos esquecer que as organizações são compostas por pessoas que se juntam para alcançar objectivos comuns que só são passíveis de serem concretizados através de um trabalho colectivo. Por vivermos em contextos de mudanças constantes, torna-se muito importante que as organizações tenham em conta esta premissa para sobreviverem nos mercados e entenderem todas as suas componentes (Quintela, 2006:33). A gestão das pessoas deve estar

sempre no centro das prioridades de qualquer organização. A concretização de objectivos é possível através da utilização das capacidades, do conhecimento e do engenho das pessoas afectas à sua prossecução.

Ainda de acordo com Newstrom (2007:3-5), o comportamento organizacional rege-se por *metas* e *forças* definidas que permitem a identificação das formas pelas quais as pessoas agem de forma mais eficiente no seu trabalho.

As *metas do comportamento organizacional* mostram-nos que este conceito se propõe perceber quais as formas como as pessoas reagem quando confrontadas com determinadas situações. Esta ferramenta permite aos gestores compreender não só porque é que os seus trabalhadores têm determinados comportamentos mas também para prever situações, podendo planear e gerir projectos de gestão de crise interna. Por último, o comportamento das organizações tem um efeito de controlo dos seus colaboradores, aumentando o potencial de crescimento dos resultados propostos, através de acções coordenadas entre os líderes e as suas equipas.

As *forças corporativas* prendem-se com quatro factores: as pessoas, as estruturas, a tecnologia e o ambiente. As *pessoas* que compõem o sistema social interno têm culturas, formação e valores nem sempre homogéneos, sendo importante que os gestores consigam acompanhar esta diversidade, potenciando a motivação dos seus colaboradores. Já a *estrutura* é fundamental porque explica as relações dentro da própria organização. A hierarquia que se estabelece nos vários departamentos permite uma maior coordenação interna, não evitando, contudo, quezílias ao nível cooperativo, de negociação ou na tomada de decisões. No que se refere às *tecnologias*, estas permitem aumentar a eficiência das tarefas solicitadas, mas implica que se consiga manter o equilíbrio entre os sistemas técnicos e sociais. As organizações devem estar preparadas para uma constante readaptação às novas tecnologias, atendendo às dinâmicas internas e externas. Estas alterações servem para satisfazer as necessidades das empresas, dos seus colaboradores e dos próprios clientes, aumentando os níveis de produtividade e qualidade dos produtos/serviços prestados. Por fim, o *ambiente* não pode ser descurado porque as organizações se inserem numa envolvente interna e externa, que tem influência nos comportamentos.

De acordo com Cunha *et al* (2007:96), os autores que estudam as organizações agrupam o comportamento organizacional em três grandes linhas: *disposicionais*, *situacionais* e *interaccionistas*.

As *variáveis disposicionais* explicam o comportamento através da análise de variáveis e diferenças individuais. As características de personalidade, a inteligência ou a capacidade de liderança constituem alguns exemplos de determinantes individuais do comportamento, mas «as características da personalidade são o mais estável de todos os elementos disposicionais». Buchanan & Huczynski (1997:134), *in* Cunha *et al* (2007:97) descreve a personalidade como «as qualidades psicológicas que influenciam os padrões comportamentais típicos de um indivíduo de uma forma distinta e consistente, através de diferentes situações». As disposições não são sempre constantes, são variáveis, o que significa que as pessoas não se comportam sempre da mesma forma face a situações semelhantes,

No que se refere às *variáveis situacionistas*, estas mostram que a compreensão do comportamento decorre sobretudo da análise das características de cada situação. Ou seja, os comportamentos individuais tendem a assemelhar-se por influência do contexto em estruturas organizacionais fortes e, inversamente, em estruturas organizacionais fracas, tendem a divergir, aproximando-se das disposições individuais. No entanto, Pfeffer (2001:248:259), um dos principais defensores desta teoria, considera que os efeitos disposicionais não podem ser tidos em consideração na sua totalidade, porque, «apesar da existência de diferenças entre as pessoas, estas não se relacionam necessariamente com o desempenho, uma vez que os indivíduos podem ter um desempenho sistematicamente acima ou abaixo do seu desempenho base devido a uma miríade de factores situacionais» (Cunha *et al*, 2007:112).

Certo parece que o comportamento é influenciado por contextos. Ghoshal e Barlett (1998:252) criaram dois termos para ilustrar este pensamento: *hardware* e *software* organizacional. «O *hardware* organizacional corresponde às componentes estratégica e estrutural da organização.» Os autores estabelecem uma relação entre este conceito e os designados por 3Ss: estrutura (*structure*), estratégia (*strategy*) e sistemas. Por outro lado, o *software*

organizacional está relacionado com os 3P: propósito, pessoas e processos. Aqui estão incluídos não só os «valores da empresa, mas também as motivações e o compromisso individual com as organizações».

Para o bom funcionamento da empresa, o *hardware* e o *software* organizacional devem ser tidos em consideração como elementos articulados e indissociáveis. Como sistematizam os autores, «uma empresa pode aumentar a sua produtividade através de reestruturação, da remoção da burocracia e de downsizing mas não pode sustentar uma elevada produtividade sem uma mudança cultural.»

Por fim, as *variáveis interaccionistas*, que têm Schneider (1983:5) como um dos maiores defensores, assentam no pressuposto de que as duas variáveis acima descritas «não são capazes, isoladamente, de explicar os comportamentos. Apenas as interacções entre ambas contêm esse potencial explicativo». Esta abordagem mostra que o comportamento humano resulta de uma harmonia entre indivíduos e situações e, «mais do que esperar consistência comportamental, deve-se esperar coerência comportamental». Para o autor, «a coerência sugere que os indivíduos podem não manifestar consistência e, no entanto, continuarem a revelar-se previsíveis porque a forma como são inconsistentes é consistente de situação para situação».

Schneider afirma ainda que a situação é fruto de uma personalidade colectiva, ou seja, «a situação é produto na medida em que as estruturas, os processos, as práticas e a cultura da organização são resultado do comportamento das pessoas – e que esse comportamento é, em última análise, produto da sua personalidade».

2. A Cultura nas Organizações

A cultura organizacional é fundamental para a compreensão de qualquer organização, formada por práticas, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, conceitos que até há bem pouco tempo eram tidos como passivos no seio corporativo. De acordo com Cunha *et al* (2007:68), a necessidade de se criar culturas fortes nas organizações surgiu por volta dos anos 80, numa altura de grande ascensão económica das empresas japonesas, o que exigiu um

esforço no sentido da criação de uma cultura partilhada dentro das organizações para aumentar as possibilidades de sucesso.

Assumindo-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas, a cultura organizacional é, segundo Edgar Shein (1996:236), «o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse mesmo grupo percepção, pensa e reage aos seus vários ambientes». O mesmo autor, *in* Villafañe (1998:147), sublinha ainda que este conceito se refere a «um conjunto de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo ao ir aprendendo a confrontar-se com os seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tenham exercido a influência suficiente para serem considerados válidos e, por consequência, ensinados aos novos membros, como modo correcto de entender, pensar e sentir esses problemas (...), os quais operam inconscientemente e definem, enquanto interpretação básica, a visão que a empresa tem de si própria e do seu ambiente».

A cultura apresenta-se como a base da estrutura empresarial necessária para cumprir a missão organizacional. Para Thevenet (1992:191), a cultura é «o documento que define o que é a empresa e o que quer vir a ser; é uma declaração que compromete a empresa quanto ao seu futuro e a leva a executar a gestão adequada para o conseguir». A cultura traça um território de identidade e de personalidade que distingue as diversas empresas, constituídas pelos empresários fundadores, gestores, memória colectiva, técnicas e ferramentas utilizadas e pelas profissões e símbolos específicos de cada elemento da organização. Tal como um indivíduo tem a sua personalidade, uma organização tem a sua cultura (Santos, 1992:125).

Deste modo, é importante ressaltar a diferença entre a cultura organizacional e a cultura nacional. Se a primeira pode ser descrita como um conjunto de valores e práticas definidos e concebidos dentro da organização, a cultura nacional define-se como «o conjunto de valores, crenças e sentimentos que

[...] são criados, herdados, partilhados e transmitidos» (Cook & Yanow, 1993:379) no seio de uma comunidade. A palavra cultura implica associações diferentes segundo o desenvolvimento de um indivíduo, grupo, classe ou sociedade. Na mesma linha de pensamento, Eliot (1996:22-23) afirma que «a cultura de um indivíduo depende da cultura de um grupo ou classe e a cultura de um grupo ou classe depende da cultura de toda a sociedade a que pertence».

Para Regouby (1988:50-51), a organização deve apoiar o conjunto das suas mensagens na «construção de um verdadeiro espaço de identidade e personalidade». Os alicerces deste espaço têm a sua origem na cultura da empresa. Esta cultura é a apresentação de seis elementos essenciais: valores e crenças, normas de comportamento, preceitos, verticalidade, sistemas e processos formais e informais e redes de comunicação (Mayo, 1991:34). A cultura organizacional possui diversas dimensões e pode ser analisada de acordo com diversos níveis de complexidade: *individual*, *grupal*, *organizacional* e *nacional*.

Na visão de Cunha et al (2007:637), a *dimensão individual* prende-se com o facto de os indivíduos adoptarem «valores, premissas e crenças que não coincidem necessariamente com os perfilhados por outros membros da organização». A *dimensão grupal* mostra-nos que cada grupo tem a sua própria cultura, «não necessariamente igual às outras culturas de outros grupos da mesma organização». Na *óptica organizacional*, percebemos que «as organizações têm culturas peculiares, não necessariamente iguais às culturas de outras organizações do mesmo contexto nacional/cultural». Por fim, a cultura organizacional apresenta também uma *dimensão nacional*, já que «diferentes países/nações também se distinguem pela especificidade das suas culturas». Estes quatro níveis estão interligados mas não se confundem. O mais importante é perceber «quais as características específicas da cultura que a distinguem de outros conceitos do comportamento organizacional».

A cultura organizacional é de extrema importância no seio de qualquer organização, desempenhando, de acordo com Edgar Shein (1988:23-25), diversas funções: ajuda a definir as suas fronteiras, proporciona um sentido de identidade aos seus membros, possibilita a identificação de metas organizacionais com maior facilidade e aumenta a estabilidade do sistema. É um «mecanismo de controlo» que regula e coordena as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Esta perspectiva é também seguida por João Bilhim (2005:186-203) que analisa a cultura organizacional de acordo com um padrão de pressupostos básicos:

- 1) *Aspectos tangíveis e visíveis*, ou seja, toda a imagética transmitida por elementos exteriores, tais como a arquitectura dos edifícios, a tecnologia utilizada, os projectos de comunicação interna e o próprio comportamento dos colaboradores;
- 2) *Valores corporativos* que necessitam de um maior nível de consciência dos actores organizacionais e dos seus elementos externos para serem reconhecidos;
- 3) *Valores intangíveis*, os quais só se observam quando se contacta directamente com a organização.

Para o mesmo autor, a existência de uma cultura forte depende de três factores:

- 1) «a profundidade com que as crenças, os valores e as expectativas, que guiam as atitudes e o comportamento» atingem o cerne das organizações;
- 2) a partilha da cultura a todos os membros da organização de uma forma coesa e enraizada;
- 3) a genuinidade e simplicidade de todos os aspectos culturais.

A coerência na transmissão de valores é de máxima relevância para a criação de uma cultura forte, «caracterizada pela existência de normas, valores e crenças que são intensamente interiorizados e partilhados pelos membros de uma organização». Uma cultura organizacional forte é determinante para o sucesso empresarial, desempenhando diversas funções na organização, tais

como: ajuda a definir as suas «fronteiras, a distingui-las umas das outras»; «confere sentido de identidade aos seus membros»; «facilita a identificação com as metas organizacionais»; aumenta a «estabilidade do sistema social»; e, por último, «é um mecanismo de controlo» que regula e estrutura as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Bilhim, 2005: 203).

É inegável o impacto que este conceito tem no desempenho das empresas, como se pode observar na Figura 2:

Figura 2 - Impacte da Cultura no desenvolvimento das Organizações



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Freire (2008:475-476)

Para além de criar um sentido de identidade com os membros da organização, a cultura gera um empenho colectivo superior aos esforços individuais. Por outro lado, aumenta a estabilidade da organização enquanto sistema social, ao mesmo tempo que é utilizada como uma referência na indução de comportamentos convergentes com os valores da organização (Freire, 2008:475-476). De acordo com Capriotti (1999:73), tudo o que é feito ou dito pelos funcionários de uma empresa, na relação directa com o seu público-alvo, vai influenciar, em grande medida, a percepção da empresa por esse mesmo público.

Torna-se relevante ressaltar que as culturas organizacionais não podem ser estanques, devem estar em constante evolução, tal como estão as sociedades em que estão inseridas. Neste sentido, «mais do que uma cultura forte ou fraca, a organização deverá criar e manter uma cultura eficaz, apta a preservar a sua identidade mas, ao mesmo tempo, capaz de se abrir sem se perder».

O carácter dinâmico da cultura organizacional não significa que os valores inculcados se alterem ao sabor dos gestores. Significa sim que não é estática, mas «receptiva e aberta à mudança; que não se muda facilmente mas que não é eterna; que os valores evoluem à medida que se alteram as sociedades e as condições de vida» (Cunha *et al*, 2007: 641).

Neste contexto, Newstrom (2008) realça ainda a importância da liderança organizacional e a relevância da sua adaptação às novas tendências e mudanças nas sociedades actuais.

3. A Importância da Liderança na Gestão das Organizações

Já foi referido por diversas vezes que a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, expectativas e práticas comuns à generalidade dos membros de uma empresa. É o elo de ligação entre todos os elementos de uma organização e o veículo de criação de um «espírito de união em torno de valores partilhados» (Freire, 2008:477).

Neste contexto, surge a necessidade de definir o conceito de liderança, já que são os líderes os responsáveis pela criação, difusão e renovação da cultura dentro das organizações. Através da assimilação da cultura, as empresas estão em perfeitas condições para executar a sua missão e os objectivos definidos. Cada empresa tem uma cultura organizacional própria, influenciada não só pela liderança dos gestores mas também pelas estratégias previamente delineadas.

A liderança pode ser definida, segundo Newstrom (2008:157) como «o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasticamente para a obtenção de determinados objectivos». Os três elementos mais importantes para a definição de uma liderança são: a sua

influência/apoio, o esforço voluntário, e a conquista de metas. Um líder é, por isso, «uma pessoa que, pela palavra ou pelo exemplo, influencia os pensamentos e/ou sentimentos de um número significativo de pessoas» (Freire, 2008:479).

Na mesma linha de pensamento, Pinto *et al* (2012:149) sublinha que a liderança é a capacidade de influenciar e motivar comportamentos e atitudes, desenvolvendo esforços conjuntos para a prossecução das estratégias definidas. Este é um conceito que não é estanque, ou seja, está em permanente adaptação face às mudanças interiores e exteriores à organização. Por outro lado, Burns (1978:425) sustenta que o conceito de liderança é «um processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, de recursos económicos, políticos e outros, num contexto de competição e conflito, a fim de realizar objectivos prosseguidos, independente ou mutuamente, tanto pelos líderes como pelos seguidores». A liderança, compreendida como um fenómeno que deve ser cultivado porque está presente no dia a dia de quem é liderado, demonstra que as relações humanas estão no cerne de toda a sua essência. «Somente uma relação qualitativa é capaz de gerar o binómio líder-liderado, ao contrário do uso de poder impositivo de subserviência que conta apenas com a obediência de alguém para com outrem, numa situação de patamares hierárquicos» (Bergamini, 1994:24).

Um líder deve ter um profundo conhecimento da empresa e dos seus funcionários, influenciando todos os colaboradores para trabalharem de forma mais inovadora e decisiva. Actua como um «facilitador de poder que ajuda a determinar como o trabalho será realmente obtido» (Helgesen, 1996:48). Uma das razões pelas quais um líder consegue influenciar os seus colaboradores é a sua relação com o poder dentro da organização. O poder prende-se com a capacidade de afectar decisões, atitudes e comportamentos dentro de uma empresa. A liderança é, por isso, o exercício do poder.

Contudo, um líder não é necessariamente quem tem mais poder dentro de uma organização, mas sim quem tem uma maior capacidade de influência de atitudes, pensamentos e comportamentos (Pinto *et al*, 2012:150).

A liderança pode ser baseada em três abordagens distintas: a *abordagem baseada nos traços de personalidade*, a *abordagem comportamental* e a *abordagem contingencial* (Pinto *et al*, 2012:155).

A *abordagem baseada nos traços de personalidade* coloca no centro da discussão sobre a liderança os valores e princípios que constituem um líder. As características mais susceptíveis de favorecer uma liderança eficaz são a «inteligência, a autoconfiança, a tendência para aceitar responsabilidades, as aptidões para a comunicação, a capacidade de trabalho e a educação». No entanto, uma liderança eficaz não depende apenas destas características, mas sim, da forma como estas se ajustam às exigências das organizações.

Para Stark (1997), *in* Parreira (1996:23), a força da personalidade é a raiz da capacidade de liderança, porque possibilita ao líder uma atractividade fora do comum. «A liderança é encarada como algo intrinsecamente individual. Ser líder é possuir um conjunto de características que lhe pertencem como algo de único [...], uma capacidade que tende a manifestar-se ao longo da vida, em todas as situações em que tal se propicia».

Para Ghiselli (1971) e Stogdill (1974), *in* Parreira (1996:24), a lista das características de um líder inclui, para além das já enumeradas, a sociabilidade, a adaptabilidade, a assertividade, a ascendência, a extroversão e o equilíbrio emocional. Contudo, apesar dos diversos estudos realizados, não foi possível a definir o conjunto traços característicos da personalidade de um líder eficaz (Pinto *et al*, 2012:154; Parreira, 1996:25).

House (1977), *in* Jesuíno (1996:37-38) sustenta que é possível construir escalas para medir a importância destas variáveis, possibilitando a identificação de líderes carismáticos, sendo elas:

- 1) A dominância, a auto-confiança, a necessidade de influenciar são as características principais dos líderes carismáticos;
- 2) Quanto maior for a capacidade do líder de ser seguido, mais facilmente conseguirá que sejam adoptadas as suas valências, expectativas e que sejam alcançados os resultados expectáveis para a organização;
- 3) Os líderes com efeitos carismáticos têm uma maior probabilidade de definição de objectivos ideológicos, com vista ao sucesso das empresas;

- 4) Os líderes com expectativas altas e de confiança nos seus colaboradores têm uma maior probabilidade de encontrar uma equipa que aceite os objectivos do líder, contribuindo para a realização das tarefas propostas de forma eficiente.

Apesar de não garantirem, por si só, eficácia na liderança de quem os detém, existem elementos determinantes que caracterizam um bom líder, de acordo com Afonso (2011:26-27):

- 1) *Energia e tolerância ao stress* porque o líder deve ter uma grande resiliência emocional para lidar com situações controversas, tais como processos de mudança ou crise na organização;
- 2) *Autoconfiança*, com uma elevada auto-estima, acreditando no seu sucesso de forma a transmitir segurança ao colaborador;
- 3) *Controlo interno*, acreditando na sua capacidade de liderança, não esquecendo que, ao longo da vida, foi adquirindo capacidades para atingir o sucesso no cumprimento do seu papel de líder na organização;
- 4) *Maturidade e estabilidade emocional*, tendo consciência das suas «capacidades e fraquezas, de forma a suprir deficiências, assumir erros e disposição para mudar»;
- 5) *Honestidade/integridade*, valores que devem pautar o comportamento do líder por forma a ser um exemplo a seguir;
- 6) *Motivação para o sucesso*: o líder deverá tentar sempre a busca pela excelência, pela inovação e melhoria contínua;
- 7) *Motivação para o poder social*, focando-se na «identificação e resolução dos problemas dos seus colaboradores», com o objectivo de alcançar «o interesse colectivo para o grupo».

Por outro lado, a *abordagem comportamental* remete-nos para a forma como os líderes delegam tarefas, como comunicam ou como motivam os seus subordinados e qual a relação destes comportamentos para a eficácia da sua liderança. De acordo com Freire *et al* (2008:480-481), a liderança estratégica

pode assumir cinco estilos diferentes, de acordo com o enquadramento da empresa, conforme se pode observar na Tabela 1:

Tabela 1 - Liderança e Estratégia

		Força Competitiva da Empresa		
		Fraca	Média	Forte
Atractividade da Indústria	Forte	Especialista de turn-around		Líder dinâmico
	Média		Líder cauteloso	
	Fraca	Liquidatário profissional		Analista de portfólio

Fonte: Freire *et al* (2008:481), adaptado de Wheelen *et al* (1995:260)

Se a atractividade da indústria e a posição competitiva da empresa forem elevadas, estamos perante um *líder dinâmico*, que deve actuar com vitalidade para antecipar as oportunidades antes da concorrência. Por outro lado, se a indústria for muito atractiva mas a competitividade for fraca, é necessário um *líder especialista em turn-around*, «reforçando selectivamente as competências centrais da empresa nos factores críticos de sucesso do negócio». Caso a atractividade da indústria e a força competitiva da empresa estiverem num nível médio, a empresa deve adoptar uma *liderança cautelosa*, ponderando as oportunidades e os seus riscos. Num cenário em que a competitividade é forte mas o negócio onde actua é pouco atractivo, a empresa deve optar por uma liderança mais calculista, típica de um *analista de portfólio*. Por último, se a competitividade da empresa e a atractividade da indústria onde se insere são fracas, a organização deve «procurar sair do negócio da melhor maneira possível para aplicar os seus recursos em sectores mais rentáveis», optando por um líder experiente em liquidações, um *liquidatário profissional*.

Por último, a *abordagem contingencial* procura explicar a liderança dentro de um contexto amplo, não existindo um único estilo ou modelo de liderança válido. Pelo contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para se alcançar à eficácia dos subordinados. Consequentemente,

torna-se imprescindível que a liderança seja entendida como uma forma de mobilizar as pessoas e grupos, transmitindo uma visão consistente porque «a gestão das empresas de maior sucesso, é largamente baseada no espírito de equipa e no papel reconhecido às diferentes formas de trabalho em pequenos grupos» (Landier,1991:95). A forma como um líder utiliza a sua influência denota um estilo muito próprio de liderança.

Para Newstrom (2008:162-163), os líderes podem assumir três estilos diferentes numa organização:

- 1) *Líderes autocráticos*, que centralizam em si o poder e a tomada de decisão, sem dar autonomia aos colaboradores, que se limitam a fazer o que o líder decidiu;
- 2) *Líderes consultivos*, que pedem opiniões antes de tomarem as suas decisões, fazendo com que os colaboradores se sintam parte integrante nos processos de decisão;
- 3) *Líderes participativos*, que apoiam a descentralização da autoridade, defendendo que as decisões devem ser participativas e não meramente unilaterais.

Através dos seus estilos de liderança, os gestores estão em condições de influenciar de forma eficiente a evolução da cultura organizacional das suas empresas. Segundo Drucker (1996:76), «a base para uma liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível». Organizações com uma liderança forte e eficaz têm uma maior capacidade para influenciar o comportamento dos consumidores face aos seus produtos/serviços.

4. O Comportamento dos Consumidores face às Organizações

A cultura do consumo está ligada a valores, práticas e instituições fundamentais que definem a modernidade ocidental. De acordo com Slater (2001:17), «este conceito designa um acordo social onde a relação entre a cultura vivida e os recursos sociais são mediados pelos mercados».

A ideia de sociedade de consumo surgiu, pela primeira vez, nos anos 20, tornando-se mais popular a partir da década de 60 e estando hoje

completamente enraizada no nosso vocabulário (Lipovetsky, 2007:7-32). Dos finais do século XIX até ao final da II Guerra Mundial, o cliente tradicional transforma-se no consumidor moderno, influenciável pelas crescentes tecnologias visuais, pelos media e pela publicidade. A partir de meados do século XX, começa a massificação do consumo, sucedendo-se estratégias de segmentação dos consumidores. Marcada pelo crescimento económico acelerado, pela subida do nível de produtividade no trabalho e pela regulação fordiana da economia, esta pode bem ser caracterizada pela sociedade da abundância, estando à disposição de todos os produtos emblemáticos que a modernidade trouxe às sociedades: automóvel, televisão, electrodomésticos, bens de luxo, etc. Nesta época, houve também uma difusão do crédito, o que permitiu aos consumidores libertarem-se das obrigações imediatas. «Pela primeira vez, as massas acedem a uma procura material mais psicologizada e mais individualizada, a um modo de vida até então exclusivo das elites sociais» (Lipovetsky, 2007:29). A sociedade do consumo é a sociedade do desejo, já que o dia-a-dia se encontra impregnado de uma espécie de felicidade alcançada através do consumo. O autor reforça esta ideia afirmando que a sociedade massificada criou o desejo crónico pelos bem comercializados, o «vírus da compra, um modo de vida regido pelos valores materialistas».

Esta ideia de sociedade de massas está ligada à forma como as relações sociais unem os indivíduos entre si e ao tipo de ordem social existente (Breton & Proulx, 2000). Indo ao encontro do mesmo pensamento, Balandier (1999), *in* Brandão (2008:37), considera que a sociedade de consumo gerou uma enorme multiplicação de efeitos, onde tudo se torna acessível e consumível. O consumo torna-se fundamental para a própria reprodução social, não sendo considerado apenas um mero reflexo da produção (Featherstone, 1997:109). De acordo com Brandão (2008:16), os meios de comunicação social estão de tal modo enraizados na sociedade moderna que foram transformando a nossa maneira de estar no dia-a-dia. «Uma nova sociedade impera» assente nas novas tecnologias e no poder da comunicação.

A partir do século XXI, Lipovetsky (2007:8) introduz o conceito de Sociedade do Hiperconsumo, resultado de uma revolução no consumo. Passámos de uma economia centrada na oferta para uma economia baseada na procura, em

políticas de marca, na criação de valor para os consumidores, começando uma revolução que substitui a orientação para o produto pela orientação para o mercado e para o consumidor. Para o autor, a sociedade do consumo já está ultrapassada, tendo nascido uma nova modernidade, onde o consumidor está no centro de todas as estratégias, sendo cada vez mais rigoroso e exigindo uma reorganização das empresas de acordo com as alterações emergentes no mercado do consumo.

Para Slater (2001:100), «a modernidade desmantela uma ordem social estável com uma torrente de valores, significados, eus e outros, tanto compensando os vazios culturais do mundo moderno quanto intensificando-os e explorando-os constantemente». Já a sociedade do hiperconsumo coincide com um estado da economia marcado pela centralidade das estratégias nos consumidores.

Esta sociedade do hiperconsumo comporta uma multiplicidade de benefícios, contribuindo para tornar possível uma maior autonomia dos consumidores na sua vida quotidiana. Por outro lado, desencadeia dúvidas provenientes do excesso de escolha de que os consumidores beneficiam nos diversos segmentos de mercados (Lipovetsky & Serroy, 2008:72). Como reforça Mauro Wolf (1999:37), *in* Brandão (2008:16), «quanto mais expostas as pessoas são a um determinado assunto, mais o seu interesse aumenta e, à medida que o interesse aumenta, mais as pessoas se sentem motivadas para saberem mais acerca dele». Nesta fase, os consumidores estão mais imprevisíveis e exigentes em relação ao que consomem, porque têm melhores condições de escolha.

Neste contexto, podemos afirmar que as organizações existem com o propósito de satisfazer as necessidades dos consumidores e têm implicações no seu comportamento. De acordo com Drucker (1968:4), «o cliente constitui a solidez da empresa e a condição da sua sobrevivência». O comportamento do consumidor apresenta-se, assim, como uma importante premissa para o sucesso das organizações, que devem ter sempre em conta que «primeiro, está o cliente, depois o cliente e, por fim, está o cliente» (Peters & Waterman, 1983:38). A satisfação do consumidor deve, assim, ser considerada pela gestão da empresa na altura da tomada de decisões. É não só um estado de espírito orientado para uma acção estratégica, mas é também uma realidade

substancial que fornece uma norma de apreciação dos resultados obtidos. Se considerarmos que a satisfação do cliente é o principal objectivo, «a eficácia da actividade comercial deve ser avaliada a partir da extensão desta satisfação» (McCarthy,1978:658). No plano empresarial, a satisfação do consumidor é considerada como o vector de desenvolvimento de uma organização, permitindo o aumento da quota de mercado e o volume de negócios, melhorando, ao mesmo tempo, a sua imagem no mercado (Alves, 2003:25).

O consumidor estabelece uma relação com as empresas nas quais confia, existindo dois factores importantes a considerar, de acordo com Aaker (1996:78): a relação que os consumidores criam com a sua marca e a personalidade da própria marca. Esta relação que é estabelecida entre a organização/marca e os consumidores é a base da vantagem competitiva para as organizações e deve ser, por isso mesmo, o enfoque de toda a estratégia de desenvolvimento e afirmação de uma marca de uma determinada organização.

Segundo Alves (2003:85-86), os consumidores podem ser analisados de quatro formas distintas:

- 1) *Consumidores racionais*, que processam muita informação sem valorizarem os aspectos emocionais. Este é o tipo de cliente que enumera pormenorizadamente todos os factos em relação ao produto;
- 2) *Consumidores intuitivos* que tendem a considerar todas as possibilidades de compra, sem aprofundar em demasia as características de um produto, apreciando produtos inovadores;
- 3) *Consumidores emocionais*, que seguem, por norma, as sugestões dos especialistas, as suas preferências e antipatias;
- 4) *Consumidores sensoriais*, que analisam detalhadamente os pormenores através de um enquadramento na realidade em que se inserem.

O comportamento do consumidor pode ser definido como um processo que envolve uma decisão, sendo necessário para as organizações perceber todos os motivos que levaram à tomada dessa mesma decisão (Boone & Kurtz, 1998:183). Este comportamento é um somatório de todas as actividades que

envolvem o consumo de determinado produto/serviço (Engel *et al*, 2000:4). O nível de envolvimento do cliente final afecta o processo de decisão de compra, uma vez que o consumidor procura informações de forma consciente, avaliando todas as alternativas e analisando os resultados que pode obter através da aquisição de determinada marca/empresa em detrimento de outra (Nickels & Wood, 1999:16). O comportamento do consumidor apresenta-se, assim, como o conjunto das «acções tomadas pelos consumidores [...] fortemente influenciadas pelos estímulos [de marketing e comunicação] que os consumidores sofrem diariamente» (Mowen & Minor, 2004:143). A forma como interpretamos um estímulo tem a ver com a associação que o nosso cérebro faz entre estímulos e outros acontecimentos, sensações e memórias (Solomon, 2009:28).

Por isso, é importante sublinhar a percepção que os consumidores têm das organizações, percepção essa passada através de estímulos sensoriais. Como a maior parte desses estímulos é triada, à partida, pelos clientes, cabe às organizações a árdua tarefa de quebrar os filtros dos consumidores, passando a mensagem de forma eficaz (Boone & Kurtz, 1998:180). Assim sendo, é de extrema importância que as organizações conheçam os comportamentos, os hábitos e as características do seu público-alvo para conseguirem agir em conformidade. Os consumidores são confrontados diariamente com estímulos de marketing e de comunicação, o que dificulta a compreensão das suas reacções por parte da empresa (Cardoso, 2009:31). As respostas dos compradores a estes estímulos são a parte visível do seu comportamento, mas é também importante analisar quais as características que interferem na sua percepção e reacção a esses mesmos estímulos (Kotler (1999), *in* Cardoso, 2009:31-32). De acordo com a Tabela 2, o comportamento do consumidor é influenciado por factores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Os *factores culturais* são fundamentais para compreender o papel da cultura enquanto agregador dos valores básicos apreendidos pela família e por outras instituições de relevo na vida do consumidor. As subculturas, religiões, nacionalidades, fomentam comportamentos baseados em experiências vividas em grupo. Por outro lado, também as classes sociais influenciam, já que os

seus membros tendem em apresentar interesses, valores e características semelhantes.

Tabela 2 - Factores influenciadores do Comportamento dos Consumidores

Culturais	Sociais	Pessoais	Psicológicos
Cultura	Grupo de referência	Idade	Motivação
		Ocupação	Percepção
Subcultura	Família	Condições económicas	Experiência
		Estilo de vida	Hábitos e atitudes
Classe social	Estatuto	Personalidade	
		Auto conceito	

Fonte: Kotler *et al* (1999), in Cardoso (2009:31)

Os *factores sociais* guiam o papel que as pessoas têm na sociedade, influenciando a decisão de produtos e marcas, bem como os factores pessoais. «A personalidade, enquanto base da identidade pessoal, tem um papel determinante em todo o comportamento humano» (Cardoso, 2009:32).

Por último, os *factores psicológicos*, como a motivação, a percepção, as atitudes e hábitos, têm um papel central nos consumidores, que podem reagir aos estímulos de três formas distintas: *atenção selectiva*, filtrando a informação que lhe é passada; *distorção selectiva*, adaptando a informação aos seus desejos pessoais; e *retenção selectiva*, retendo apenas parte da informação, aquela que suporta os seus hábitos e atitudes.

Indo ao encontro deste pensamento, Dubois (1993:25-26) sustenta o comportamento do consumidor em três níveis, de acordo com a Figura 3:

Figura 3 - Níveis de explicação do Comportamento de Compra



Fonte: Dubois (1993:25)

Uma compra reflecte não só as características individuais do consumidor, de acordo com as suas necessidades, percepções e atitudes, mas também a influência do seu «microcosmos» social e do contexto socio demográfico em que está inserido. Estes três níveis de comportamento de compra englobam o sistema de valores que caracteriza o ambiente cultural em que o consumidor se insere.

Peter & Olson (2009:5-9) consideram o comportamento do consumidor como uma interacção dinâmica de afecto e cognição, comportamento e ambiente, ou seja, as decisões devem-se a pensamentos e a sentimentos que o consumidor expressa nas suas decisões de compra. O afecto, relacionado com os sentimentos, pode gerar uma atitude positiva ou negativa em relação às organizações. Já a cognição é a compreensão e interpretação dos estímulos que os consumidores recebem diariamente.

Para Cardoso (2009:36-37), o processo de decisão do consumidor é, também, fortemente influenciado pelo seu grau de envolvimento com a organização/marca, conforme se verifica na Tabela 3:

Tabela 3 - Grau de Envolvimento do Consumidor

	ALTO ENVOLVIMENTO	BAIXO ENVOLVIMENTO
Diferença significativa entre as marcas	Comportamento de compra complexo	Comportamento de compra procurando variedade
Pequena diferença entre as marcas	Comportamento de compra para reduzir a dissonância	Comportamento habitual de compra

Fonte: Cardoso (2009:36)

O *comportamento de compra* complexo ocorre quando o consumidor se envolve na compra e percebe que existem diferenças entre as diversas opções no mercado, sendo necessário um esforço extra para perceber o produto/marca. O *comportamento de compra para reduzir a dissonância* acontece quando o consumidor se envolve na compra mas percebe que as diferenças entre produtos/marcas são pequenas, tendendo a dar mais importância ao factor preço e à oportunidade de compra. O *comportamento de compra procurando variedade* verifica-se quando o consumidor se envolve pouco na compra mas percebe que há diferenças significativas entre produtos/marcas, levando-o à não fidelização por apenas uma marca/produto. Por último, o *comportamento habitual de compra*, que resulta do pouco envolvimento do consumidor e da percepção que as diferenças entre produtos/marcas são pequenas. Neste caso, o cliente não dá atenção aos preços nem procura informação sobre as marcas/produtos, adquirindo-os apenas por questões emocionais ou sociológicas.

Na sociedade do hiperconsumo em que nos encontramos, o consumidor é cada vez mais exigente e os clientes não se relacionam com as organizações apenas pelo que estas fazem mas também pelo que estas lhes transmitem, pelo seu significado (Solomon, 2009:12). O consumidor procura informação, avalia, compra e decide. Por isso, as organizações têm de fazer algo mais pelo cliente, algo que vá ao encontro das suas necessidades e ambições (Fisk, 2009:85). Neste contexto, as empresas devem construir marcas fortes que resultem do desenvolvimento de relacionamentos duradouros entre a marca e o consumidor (Azevedo, 2003:468).

Capítulo II – Identidade, Imagem e Gestão das Marcas

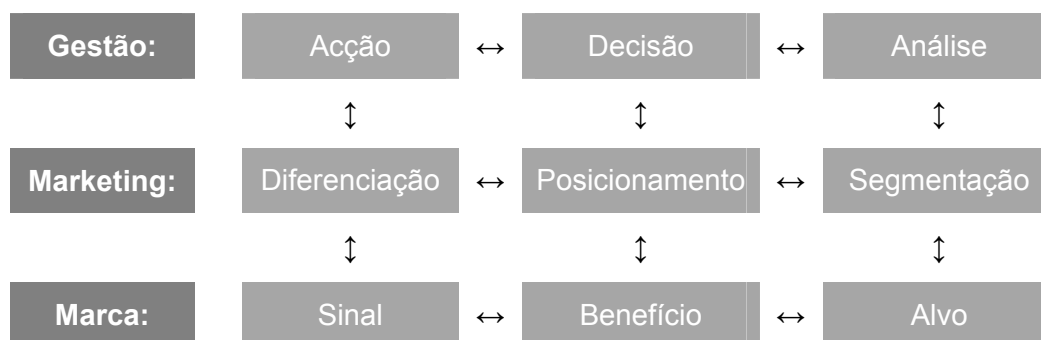
1) A Imagem e Função das Marcas numa óptica de Marketing

Surgido no seio de uma sociedade regida pelo hiperconsumo, o marketing aparece associado à função comercial das empresas, tendo como principal objectivo a captação de clientes e consumidores. De acordo com a *American Marketing Association* (2013), «o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos de criação, comunicação, entrega de valor aos consumidores e de gestão de relacionamentos com estes, de forma a beneficiar a empresa e os seus públicos». Para Kotler (2000:14), o marketing é «uma ciência e uma arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades e os desejos insatisfeitos dos clientes». O autor sublinha ainda que a definição, medição e quantificação do mercado está ao cargo do marketing, que identifica o potencial de lucro e os segmentos da empresa. O marketing «caracteriza-se pela preocupação de conhecer o público», fazendo com que as organizações adaptem as melhores e mais eficazes estratégias de acordo com o público-alvo que pretendem atingir (Lindon *et al*, 2004:30-31).

Neste contexto, segundo David Aaker (1996:44), a importância atribuída à criação e gestão de marcas é uma das principais características que distingue o marketing moderno do tradicional, uma vez que, no início, falava-se de marketing apenas direccionado para a vertente de produto, atribuindo à marca características intangíveis que sobrevalorizavam o produto. É nos anos 80 que as marcas são envolvidas pelo marketing e que o mercado do consumo ganha um novo impulso e dinâmica, também estimulado pela rápida proliferação das novas tecnologias e da designada sociedade global. Até aos anos 50, as organizações apenas consideravam na contabilização do seu balanço patrimonial, activos reais e tangíveis, deixando de fora os activos mais importantes de qualquer empresa: os empregados, os *stakeholders*, os parceiros e/ou as marcas. Esta foi uma grave falha das empresas que começaram, aos poucos, a medir o seu capital, incorporando também, os activos intangíveis. As marcas são, indubitavelmente, o principal capital de uma empresa, na medida em que identificam, garantem, estruturam e estabilizam a oferta, reduzindo o risco de crises organizacionais (Kotler, 2006:22). Só quando as empresas ganham consciência da importância da marca enquanto seu

capital activo é que este conceito se torna uma arma contra a concorrência. Para Lencastre (2007:3), as marcas são um símbolo que traz benefícios a um determinado público-alvo. Este autor sustenta a sua abordagem, referindo três dimensões básicas da gestão de marketing da marca, «numa relação simples e prática entre o marketing e a marca» (Ver Tabela 4).

Tabela 4 - A gestão de Marketing aplicada às Marcas



Fonte: Lencastre (2007:33)

Mas o que são, então, as marcas? Sinónimo de competitividade e de permanência nos mercados, a marca é um dos activos mais importantes das organizações. Pela sua pluralidade e complexidade, o conceito de marca pode ser abordado de diversas perspectivas. De acordo com a *American Marketing Association* (2013), a marca é definida como «um nome, termo, signo, símbolo, desenho ou a combinação destes elementos, com a intenção de identificar os produtos e serviços de um vendedor [...] e diferenciá-los da concorrência», tendo um papel identificativo e diferenciador do produto/serviço ao qual se refere. Esta definição reforça a perspectiva idealista das marcas, uma vez que defende que o seu valor está directamente relacionado com a consciência dos consumidores. Nesta linha, a marca pode ser interpretada como um aglomerado de activos e passivos interligados a símbolos – como os logótipos ou as embalagens, por exemplo – que identificam os produtos/serviços de uma organização (Aaker, 1991:51). Exemplos notórios desta interpretação do conceito de marca são a Coca-Cola, com a sua inconfundível garrafa; a NIKE, cujo logótipo é reconhecido em qualquer parte do mundo; ou o «M» da marca McDonalds. Símbolos que não necessitam de explicação e que são imediatamente identificados pelo público-alvo das marcas.

Allen & Simmons (2003:113) consideram que as marcas são «a experiência global disponibilizada pela organização aos seus empregados, clientes [...], uma distinta e focalizada agregação de promessas intangíveis e benefícios e atributos tangíveis». Nesta linha de pensamento, Kotler (2005:65) refere-se às marcas como «a principal defesa» das empresas num mercado ultra competitivo. «Marcas fortes criam mais confiança e conforto e uma imagem de melhor qualidade do que marcas menos conhecidas.» Nas últimas décadas do século XX, as empresas aperceberam-se que «a marca é a única esperança de ganhar atenção e respeito, [...] é uma promessa de valor. Torna-se o conceito organizador para todas as actividades da empresa que giram em torno da marca». Kotler (2005:55) estuda as marcas na óptica do marketing, considerando-as como uma promessa, «um conjunto de características e benefícios» apresentados aos consumidores para os induzir à compra.

O conceito de marca é descrito também por Stephen King (1973), *in* Aaker (1998:36), que utiliza um paralelismo entre produto e marca: «um produto é uma coisa fabricada numa fábrica: uma marca é qualquer coisa que é comprada pelo consumidor». Neste contexto, um «produto pode ser copiado» pela concorrência mas uma marca é um símbolo único, ou seja, «um produto pode desaparecer (perder o seu valor) muito rapidamente; uma marca é eterna».

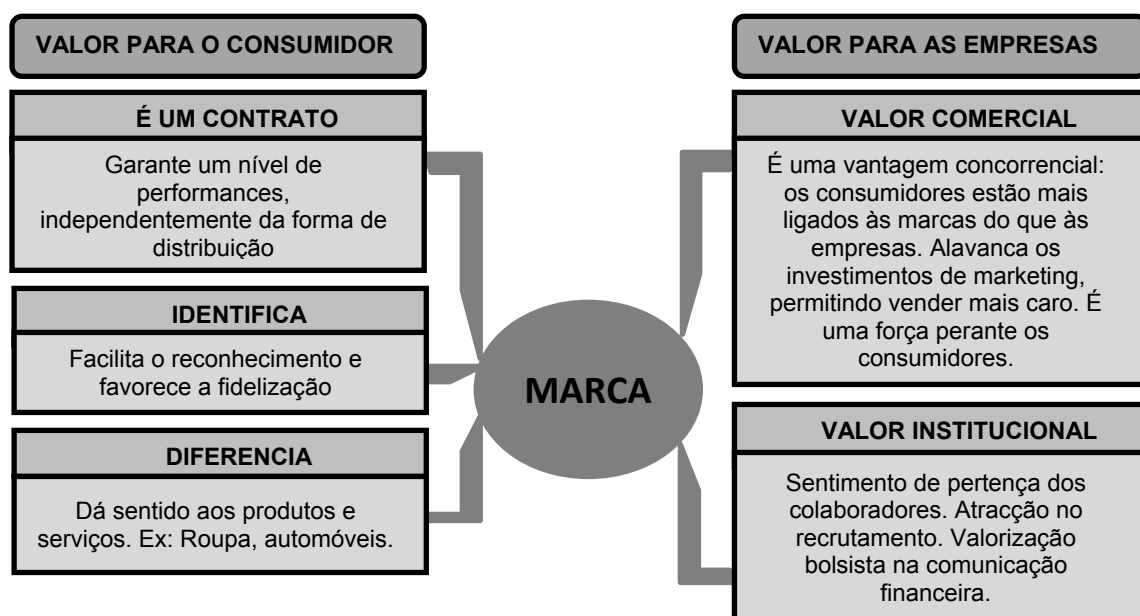
De acordo com Kapferer (1991:13), as marcas surgem numa óptica de diferenciação da oferta das organizações, que têm de se focar num determinado público-alvo e ir ao encontro das suas necessidades para vingar no mercado. Com a globalização, os clientes são expostos a uma diversidade de marcas e conceitos que lhes chegam diariamente por todo o lado, não tendo, muitas vezes, a capacidade de armazenar, de forma eficaz, toda a informação que lhe é apresentada. Neste sentido, o conceito de marketing e de *branding* surge lado a lado e tem um entrosamento tão forte que, por vezes, se confunde (Ries & Ries, 2005:2).

Nesta complexidade de definições apresentadas, podemos sistematizar que existem pontos comuns em todas as perspectivas: as marcas comportam duas funções principais, a de identificação e de diferenciação do produto ou serviço; as marcas são elementos fundamentais na óptica do marketing, projectando os

produtos/serviços no mercado de uma forma eficaz; e, por fim, a marca identifica, estrutura e estabelece uma oferta, reduzindo o risco para o consumidor (Kapferer, 1991:42). «A marca tornou-se a alavanca estratégica e a organizadora de actividades para os esforços da empresa no mercado. Uma marca de sucesso altera a curva da procura para a esquerda, permitindo que a empresa venda mais pelo mesmo preço ou cobre um preço mais elevado pela mesma quantidade» (Kotler, 2005:65). Numa economia global em que as mudanças nas dinâmicas de mercado são constantes, bem como o crescente número de concorrentes, as marcas emergem como um mapa orientado para o comportamento de compra dos consumidores e, se geridas de forma eficiente, resultam na geração de valor acrescentado para as organizações.

Independentemente se encarmos a marca pelo lado da oferta ou da procura, é inegável a criação de valor para as empresas e para os consumidores, conforme se pode observar na Figura 4:

Figura 4 - Valor das Marcas para os Consumidores e para as Empresas



Fonte: Lindon *et al* (2004:169)

Na óptica dos consumidores, a marca pode ser vista de acordo com três premissas. A primeira é o facto da marca ser avaliada como uma espécie de contrato, diminuindo o risco que o consumidor corre ao adquirir determinado produto/serviço. «O seu papel é particularmente importante quando o

envolvimento do consumidor é forte [...] e quando o consumidor tem dificuldade em avaliar, *a priori*, as performances do produto.» A segunda premissa prende-se com o facto da marca facilitar o reconhecimento e favorecer a fidelização dos consumidores. «As marcas, com as suas identidades gráficas próprias e facilmente reconhecíveis, são pontos de referência que balizam os actos de compra.» Por último, a marca diferencia os produtos, dando-lhes sentido. A marca «valoriza aquele que a usa ou a consome», transmitindo a sua identidade às pessoas, «quer os valores das marcas e dos consumidores sejam comuns (identificação, quer se procure na marca a apropriação desses valores» (Lindon *et al*, 2004:169).

Assim, na perspectiva dos consumidores, a marca apresenta as funções seguintes (Diogo, 2008:33-35):

- 1) *função de garantia*, na medida em que identificam o seu produtor e, por isso mesmo, o responsabilizam, diminuindo os riscos associados ao processo de compra;
- 2) *função de identificação e reconhecimento*, porque identificam o produto/serviço quanto às suas principais características. Ao identificarem os produtos, «os consumidores vão capitalizando as experiências passadas no reconhecimento das marcas», percebendo quais são as marcas que melhor satisfazem as suas necessidades;
- 3) *função de redução dos custos de pesquisa*, porque facilitam ao consumidor o processo de escolha dos produtos;
- 4) *função emocional*, na medida em que «a marca funciona como um elemento simbólico que permite ao consumidor projectar a sua imagem desejada. Este sentimento funciona através da associação dos valores da marca aos valores dos grupos de identificação desejados por parte dos consumidores»;
- 5) *função de amor/ódio*. Se, por um lado, a marca pode funcionar como uma espécie de alter-ego, assumindo um papel inspiracional junto do consumidor, por outro lado, a marca é também alvo de crítica, «apontadas [...] como ícones do capitalismo, das economias de mercado e do próprio movimento da globalização».

A estas funções, Kapferer & Laurent (1989:112-115) somam ainda mais quatro:

- 6) *função de localização*, permitindo que o consumidor encontre mais facilmente os produtos/serviços que melhor satisfazem as suas necessidades;
- 7) *função prática*, possibilitando um comportamento de compra repetido, potenciando a fidelização do consumidor;
- 8) *função de personalização*, porque proporciona ao consumidor uma forma de comunicar a sua própria personalidade, através dos valores da marca;
- 9) *função lúdica*, porque permite que os clientes adquiram prazer com a compra.

Do ponto de vista *organizacional*, a marca apresenta-se como uma vantagem competitiva, já que uma marca forte tem um valor comercial maior do que uma marca mais fraca. Para além deste valor comercial, a marca tem também um valor institucional, podendo desenvolver um saudável envolvimento dos colaboradores da organização. «Uma marca forte tem uma influência importante na comunicação financeira, [o que explica que] alguns grupos mudem de nome para serem cotados na bolsa sob o nome da sua marca mais conhecida» (Lindon *et al*, 2004:170-171).

Assim, a marca, quando vista pela óptica das organizações, apresenta, segundo Diogo (2008:35-37), diversas vantagens concorrenciais, tais como: *apoio na gestão de uma carteira de produtos*, através da sua referência e identificação; *atribuição de uma maior protecção legal à empresa*, «através da associação a um registo legal de um conjunto de características tangíveis ou de propriedade intelectual, bem como dos elementos que compõem a marca – logótipo, nome, *packaging* entre outros»; *possibilita a diferenciação no mercado*, porque possui associações, valores e significados que a diferenciam da concorrência; é um factor de *vantagem competitiva*, porque «permite à empresa depositar num elemento próprio e único as características inovadoras» de um produto/serviço; apresenta-se como um *activo de valor estratégico*, porque podem ser vendidas no futuro. Marcas fortes são uma garantia de facturação das organizações. Kapferer(2004:18) refere mesmo que as marcas crescem no plano imaterial,

apresentando-se como uma fonte de valor financeiro a longo prazo. O posicionamento da marca permite às organizações focarem «os seus esforços na gestão de marketing e de *branding* como a sua principal competência», utilizando o outsourcing para detalhes de produção e logística, «focando-se apenas no design dos produtos, no controlo de qualidade e na gestão da marca». Isto possibilita que as organizações possam dedicar-se a actividades de alto valor agregado, subcontratando empresas com mão-de-obra mais barata.

2) Identidade e Imagem das Marcas

A gestão das marcas implica o conhecimento dos elementos que as constituem. Para Keller *et al* (2008:56) as marcas devem ser estruturadas de acordo com quatro passos essenciais:

- 1) *Identificar a marca com os clientes* e colocá-la na mente dos clientes, através de um produto específico ou das necessidades dos próprios consumidores;
- 2) Estabelecer o *significado da marca na mente dos consumidores*, criando, estrategicamente, associações tangíveis e intangíveis da marca com determinadas características valorizadas pelo público-alvo;
- 3) Obter, junto dos consumidores, as *respostas adequadas para essa identificação* e significado da marca;
- 4) Converter essas respostas na *criação de uma relação de lealdade intensa e duradoura* entre os clientes e a marca.

Assim, é importante estabelecer o posicionamento e os valores que constituem a marca, planejar as estratégias de marketing, medir o desempenho da marca e desenvolver o capital da marca, de forma sustentada. Keller sublinha ainda que estes passos para a estruturação de uma marca dão aos consumidores as respostas que invariavelmente são feitas: Quem é a marca? (identidade da marca); O que é a marca? (significado da marca); O que sinto ou o que penso em relação à marca? (imagem da marca); Que associações ou gostaria de ter com a marca? (relacionamento entre a marca e o consumidor).

Para conquistar o seu espaço junto do público-alvo, as marcas têm de desenvolver uma identidade. Sem ela, as relações entre a marca e os

consumidores tornam-se destrutíveis, frágeis, porque não há significado, nem valores, nem respostas coesas para as suas perguntas/dúvidas.

A identidade surge como um dos elementos que permitem diferenciar a marca através da criação de uma pseudo personalidade própria. É um conjunto único de «características de marca que a empresa procura criar e manter e é nessa características que a empresa se apoia e orienta para satisfazer consumidores e membros da empresa e da sociedade» (Tavares, 1998:75). Segundo Lindon *et al* (2004:175), a identidade da marca apresenta-se como um conceito emissor que deriva do aspecto físico, do seu carácter e dos seus valores. Para Kapferer (2000:30), este conceito surge quase como o «bilhete de identidade» da marca, «é aquilo que, através da multiplicidade dos sinais, das mensagens, dos produtos, surge como oriundo de um único emissor». É um conceito muito importante porque quanto mais se diversificar a marca, «mais os compradores têm [...] o sentimento de que estão perante marcas diferentes e não perante um emissor único», colocando em causa a permanência das organizações no mercado. A identidade é o que permite às empresas «existir enquanto ser coerente e específico», fazendo com que a marca ganhe a sua quota num segmento de mercado competitivo. Uma marca só pode ser assumida pela sua identidade através da criação de um sistema que consolide os valores da marca, possibilitando a sua unicidade e a dos seus produtos/serviços.

De acordo com Lencastre (2007:52-54), a identidade da marca é a proposta ou promessa de valor que as empresas oferecem aos seus clientes, numa conjugação de valores, funcionalidade, atributos, benefícios, performance, qualidade e assistência ao cliente. Para este autor, a marca é composta por três níveis: a *identidade central* (nome e estratégias de nome); *identidade tangível* (definição do logótipo); e a *identidade alargada*, relacionada com sabores, texturas, slogans, etc. Estes três níveis formam, em conjunto, a identidade global da marca.

Uma marca não se descreve apenas por estes aspectos físicos, mas também por três elementos essenciais que criam a identidade psicológica da marca (Lindon *et al*, 2004:179-80):

- 1) *Personalidade* – o carácter de uma marca é formado pelas estratégias de comunicação que são desenvolvidas. Não devem ser demasiado complexas ou com diversas dimensões psicológicas porque os consumidores fazem rapidamente uma triagem dos excessos que lhes são impostos pela comunicação;
- 2) *Território* – é o segmento de mercado em que a marca se insere. É importante estar definido para não criar confusão na mente dos consumidores;
- 3) *Valores culturais* – valores associados às marcas e às empresas que as detêm, criando uma identificação com o público-alvo.

Por outro lado, Aaker (1996:30) afirma que os valores, missão e identidade da marca devem ir ao encontro dos valores ideológicos e éticos da organização, proporcionando uniformidade entre marca e empresa. Kapferer (2000:74-96) sublinha que é de extrema importância que todos os elementos que constituem a marca espelhem o código genético da própria marca/empresa, permitindo a identificação de um único emissor. Neste sentido, o autor identifica três elementos fulcrais para a comunicação da identidade da marca:

- 1) *unicidade*, ou seja, a coesão, o que contribui para o conceito de partilha dos mesmos valores. Toda a organização deve contribuir para a partilha dos mesmos valores;
- 2) *singularidade*, conceito que permite à marca diferenciar-se da concorrência, tornando-se ímpar no mercado;
- 3) *permanência*, conceito que se refere aos elementos contínuos na estratégia de comunicação. Neste contexto, a marca só existe quando é comunicada, daí a importância das estratégias de comunicação levadas a cabo pela empresa.

Neste contexto, todas as marcas comportam em si uma espécie de código genético, que as identifica e distingue de determinado segmento, a que Aaker (1991:67-86) designa por ADN. O autor apresenta, assim, um modelo onde define os elementos que constituem esse ADN, enumerados na Figura 5.

Para o autor, os *atributos* correspondem às características funcionais do produto, ou seja, à descrição da marca. Os *benefícios* dizem respeito à associação que o consumidor faz da marca, relacionando-a directamente com

o seu desejo de adquirir um determinado benefício. Podem ser racionais, ou seja, associados aos atributos do produto, ou emocionais, associados às sensações ou emoções que se podem adquirir pela utilização de determinado produto.

Figura 5 - Elementos constituintes o ADN da marca



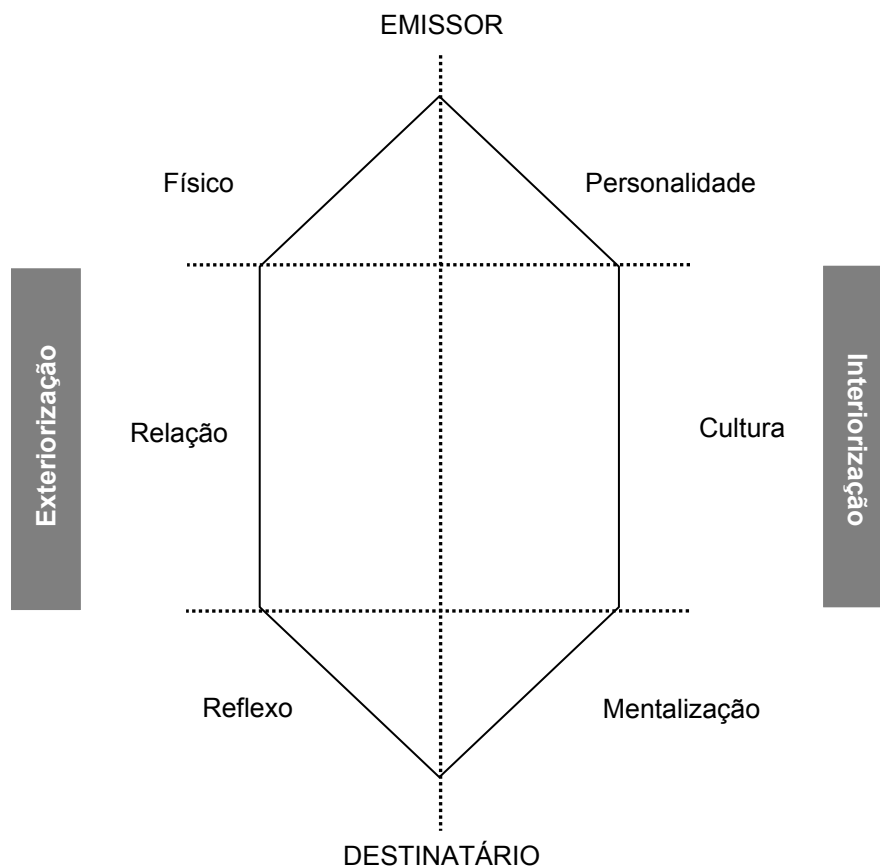
Fonte: Aaker (1998:75)

Quanto aos *valores*, estes regem os princípios fundamentais da marca e estão relacionados com a cultura do segmento de mercado que se quer atingir, ou seja, traduzem o que a marca significa e os sentimentos que lhe são afectos. Já a *personalidade* é o que facilita o vínculo afectivo com o consumidor, sendo considerada como um elemento que permite avaliar e medir as percepções da marca, na medida em que permite a definição do seu benefício e facilita a aproximação entre o consumidor e a própria marca. Por último, temos a *essência*, que se pode resumir a uma ideia que defina toda a alma da marca.

Um dos modelos estratégicos que melhor explica a identidade da marca é precisamente proposto por Kapferer (1991, 1998, 2001). Para o autor, uma marca necessita de ter uma visão consistente e integrada com a sua própria identidade.

O modelo de Prisma da Identidade da Marca, como é designado, é ilustrado na Figura 6. Para Kapferer (2001:106-112), a marca representa uma espécie de discurso, um processo comunicacional.

Figura 6 - Prisma de Identidade da Marca



Fonte: Adaptado de Kapferer (2001:108; 1991:32)

O modelo é composto por uma espécie de hexágono com seis dimensões: a física e a personalidade, que representam o emissor; relação e cultura, que espelham os pontos de ligação entre o emissor e o receptor; e o reflexo e a mentalização, que representam o destinatário. A gestão destas variáveis irá determinar o sucesso, ou não, de uma determinada marca.

No que se refere ao conceito do emissor, a dimensão *física* refere-se ao conjunto de características reais existentes na mente do consumidor, que surgem espontaneamente quando uma marca é referida. Quanto à *personalidade* define qual o estereótipo da marca, já que uma marca adquire automaticamente um determinado carácter a partir do momento em que comunica. Esta personalidade pode ser adquirida por comparação a características humanas ou por associação a personagens simbólicas.

Por outro lado, na vertente de relação entre emissor e destinatário, surgem as dimensões cultura e relação. *Acultura* de uma marca é vista como o sistema de valores que inspiram essa mesma marca. Segundo o autor, «a marca não se limita a anunciar os produtos, ela torna-os legítimos, através do seu nome, de uma nova abordagem comportamental e da cultura» que representa (Kapferer, 2001:111). Já a *relação* refere-se ao papel da marca enquanto meio privilegiado de relacionamento entre os produtos e o seu público-alvo. A representação dos seus valores pode ser idealizada através de associações feitas em torno das formas relacionais que a marca estabelece.

Por último, no que concerne ao conceito do destinatário, a dimensão reflexo mostra-nos que a marca tem o poder de reflectir a imagem dos consumidores, sendo o seu principal objectivo a aceleração dos processos para que o público-alvo se identifique com a marca. Já a dimensão de mentalização remete-nos para a imagem que o consumidor assume por associações feitas á marca, ou seja, permite à marca reflectir sobre a sua própria imagem.

Como mostra a Figura 6, estas dimensões podem ainda ser divididas em dois parâmetros paralelos: a interiorização, composta pelas três áreas mais estáveis do Prisma, ou seja, pela personalidade, cultura e mentalização; e a exteriorização, composto pelas variáveis mais instáveis, isto é, o físico, a relação e o reflexo. Assim, percebe-se que este modelo permite avaliar todas as potencialidades em torno do capital da marca permitindo identificar as forças e as fraquezas da marca (Diogo, 2008:251).

Opostamente ao conceito de identidade, a imagem de uma marca surge como um conceito de recepção e incide «sobre a maneira como determinados públicos imaginam um produto, uma marca, [...], uma empresa, um país, [...] e sobre a maneira como este público descodifica o conjunto dos sinais que provêm dos produtos, dos serviços e das comunicações emitidas pela marca» (Kapferer, 2000:33). Para o autor, a imagem é o conjunto de percepções que o consumidor possui sobre as marcas, as quais resultam de um conjunto de ideias emitidas pela marca. A imagem é um conjunto de representações mentais, é o somatório do que o consumidor percepçiona da marca e dos juízos de valor que lhe atribui (Lindon *et al*, 2004:180-181). Uma imagem é uma

representação mental de um produto/serviço e pode ser organizada de acordo com o exposto na Figura 7. Os atributos do produto estão relacionados com as suas qualidades e características. A personalidade física e psicológica da marca está relacionada com o conceito de identidade da marca, ou seja, o que a marca quer apresentar ao seu público-alvo. Os benefícios de consumidor ou inconvenientes perceptíveis dizem respeito às expectativas criadas e às promessas da marca. Por fim, os atributos dos clientes da marca, ou seja, qual a imagem que estes têm da marca. Estes quatro pontos constituem a percepção da marca, a sua imagem, na mente dos consumidores.

Figura 7 - Fontes da imagem de uma marca



Fonte: Lindon *et al* (2004:180)

A imagem de marca pode ser definida, de acordo com Chaves (1998:114) através de quatro perspectivas distintas, sendo elas:

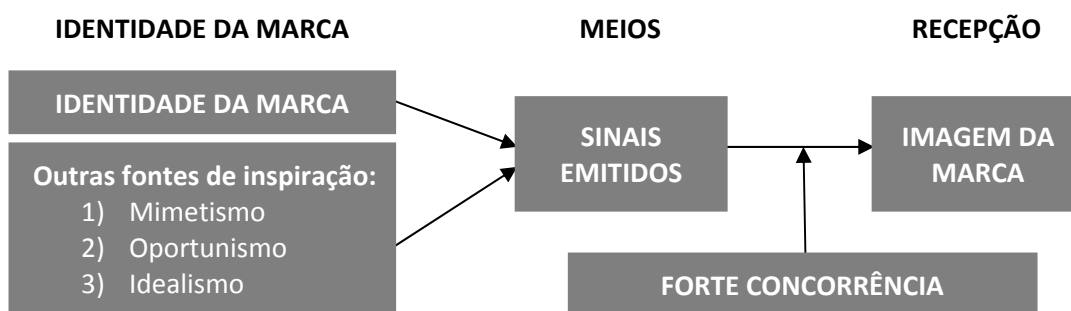
- 1) *a imagem enquanto conjunto de representações mentais*, construídas pelos consumidores como resposta a estímulos provenientes das estratégias de comunicação levadas a cabo pela empresa;
- 2) *a imagem enquanto conjunto de representações pessoais e subjectivas*, que variam de consumidor para consumidor;
- 3) *a imagem enquanto elemento estável*, imprescindível na fidelização do cliente. As alterações na imagem têm que ver com acontecimentos específicos, como a criação de um novo produto, uma campanha de publicidade diferente, crises económicas, entre outros;

- 4) a *imagem enquanto elemento selectivo*, ou seja, a imagem resulta da forma como o consumidor interpreta a marca, daí a importância da marca transmitir características simples, básicas e essenciais.

Para Aaker (1991:117), a imagem apresenta-se como um dos principais elementos para a criação de valor. Uma imagem positiva tem reflexos na distribuição, no preço, na promoção de produtos, uma vez que o consumidor lhe associa factores positivos, o que origina, por sua vez, uma maior probabilidade de fidelização em relação à marca.

Estes dois conceitos, identidade e imagem de marca, estão, obviamente, interligados. Segundo Kapferer (2000:33-34) a identidade da marca é um conceito de emissão, de projecção dos valores que constituem a marca, enquanto que a imagem é um conceito de recepção que representa a forma como o consumidor descodifica a marca.

Figura 8 - Relação entre Identidade e Imagem



Fonte: Kapferer (2000:34)

O autor explica que a imagem é o «resultado da síntese feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca, [...] é uma descodificação, uma extracção de sentidos, uma interpretação de sinais». Os sinais podem advir de duas situações, da identidade da marca ou de outras fontes de inspiração, de «factores parasitas», tais como: o mimetismo, ou seja, as empresas focalizam-se sobre os concorrentes e imitam as suas comunicações; o oportunismo, quando se verifica uma preocupação centrada na necessidade de adquirir uma imagem que agrade aos consumidores, levando a marca a ajustar-se às necessidades do seu público-alvo; e, por fim, o idealismo, ou uma identidade

dissimulada, ou seja, a marca pretende ser algo que não é na realidade, culminando em comunicações que não permanecem ligadas à lembrança da marca (Kapferer, 2000:34).

A imagem de uma marca, enquanto receptor, é influenciada pelo seu mix de identidade, enquanto emissor, conforme sustentado com a Figura 9:

Figura 9 - Papéis que estruturam a Política das Marcas



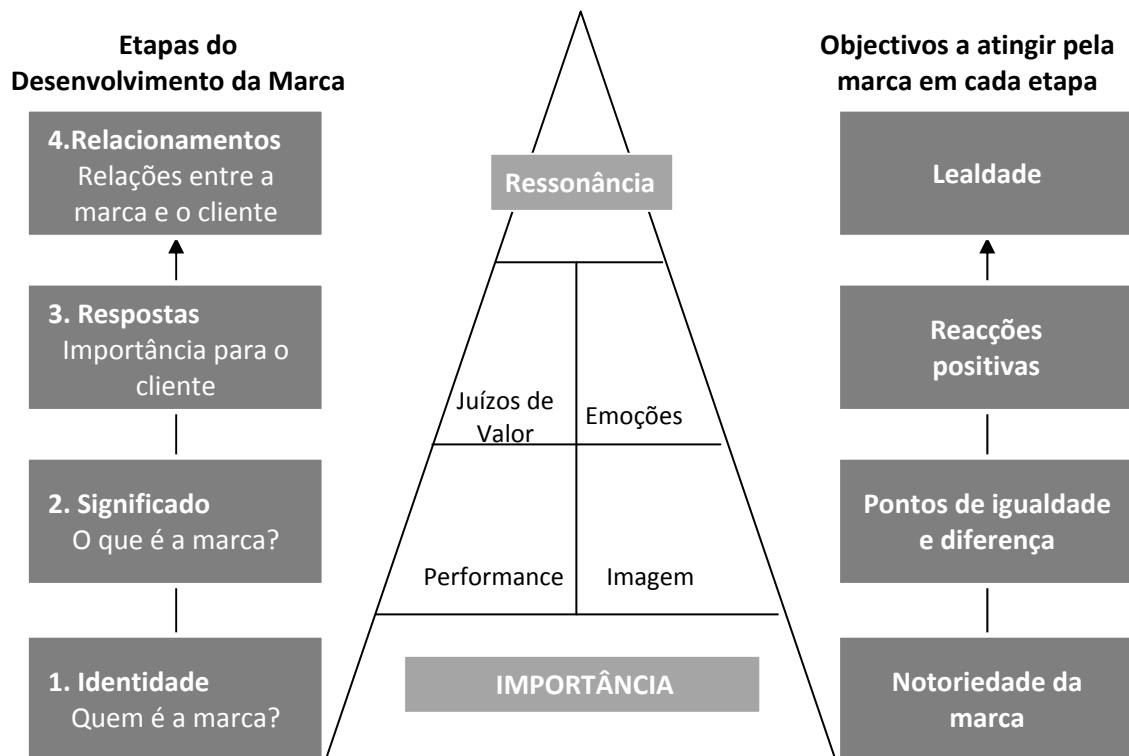
Fonte: Lindon *et al* (2004:175)

Assim, a marca apresenta três pilares: o da *identidade*, «veiculado pelo *identity-mix*, o signo ou conjunto de signos que expressam a identidade da empresa»; o do *objecto*, ou seja, a empresa, a sua missão e valores; e o do *interpretante*, ou seja, «os resultados que as actividades de marketing e a identidade de marca exercem nos públicos impactados». Serra & Gonzalez (1999:20-21) consideram que são as componentes do *identity-mix* que criam a primeira imagem de marca na mente dos consumidores. Para os autores, a identidade da marca é criada de uma forma contínua do tempo: «a evolução a que está predestinada [...] pressupõe um entendimento profundo do seu sentido, cujos alicerces configurarão a magnitude do seu valor ao transformá-la num «ente» manifestamente coerente, específico e verdadeiro».

Na visão de Keller (2008:57), alcançar a identidade da marca de forma eficiente implica a criação de uma consciência da marca nos consumidores. A percepção da marca refere-se à capacidade clientes para recuperar e

reconhecer a marca. Noutras palavras, de que forma é que os elementos da marca identificam o produto? (Ver Figura 10)

Figura 10 - Pirâmide da Identidade/Imagem da Marca



Fonte: Adaptado de Keller (2008:57)

A percepção da marca é mais do que o simples facto de os consumidores saberem o seu nome da marca, também envolve a ligação do nome da marca, logótipo, símbolo e assim por diante a certas associações na memória. Construir o reconhecimento da marca envolve ajudar os clientes a entender a categoria de produto em que a marca se insere. Num nível mais abstracto, a notoriedade da marca implica garantir que os clientes saibam quais as suas necessidades de marca que vão ao encontro das suas necessidades pessoais.

Posicionamento da Marca no Mercado

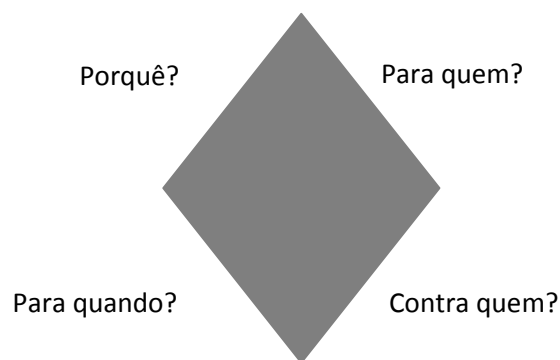
Para o Dicionário de Marketing «*The Economist*» (1994:126), o posicionamento é o «esforço de atribuir uma certa identidade ou imagem ao produto, de forma a ser compreendido e a ter características distintivas ou benefícios em relação aos produtos concorrentes». Segundo Lindon *et al* (2004:154) não é mais do

que uma escolha estratégica que visa proporcionar uma posição credível, diferente e atractiva a um produto num determinado mercado e na mente dos consumidores; é «uma política, e não um resultado, é uma decisão estratégica e tem uma finalidade de percepção».

Para Ries & Ries (2005:61), o posicionamento de uma marca reflecte a sua imagem, a sua interpretação e classificação na mente do consumidor. Segundo Kapferer (2000:34-36), este conceito significa a “apresentação das características distintivas em relação à concorrência e motivadoras em relação ao público”. Uma marca não existe enquanto não tiver um posicionamento no mercado.

Na Figura 11, percebemos que o posicionamento deve ter em conta quatro ângulos:

Figura 11 - Posicionamento: Factores a ter em conta



Fonte: Kapferer (2000:35)

- 1) *Porquê a marca?* – este é o ângulo da promessa, do benefício para o consumidor;
- 2) *Para quem a marca?* – este é o ângulo do alvo, do público que se pretende atingir;
- 3) *Para quando a marca?* – este é o ângulo da ocasião da utilização;
- 4) *Contra quem a marca?* – este é o ângulo da concorrência, onde é necessário definir quais os principais concorrentes, dos quais se pretende captar grande parte da quota de mercado.

Kapferer (2000:35-36) sustenta ainda que uma marca não pode chegar a todos os posicionamentos. «Se, na sua criação, uma marca é totalmente arbitrária e

pode ir para onde quiser, o tempo e os símbolos de que se dota conferem-lhe um sentido, um território, um limite». A identidade da marca descarta certos posicionamentos e cauciona outros, sendo de extrema importância a credibilidade e legitimidade do posicionamento escolhido para a marca em questão.

Existem quatro tipos de posicionamento (Ries & Trout, 1991:53-57):

- 1) *técnico*, que assenta nas características técnicas do produto;
- 2) *psicológico*, que se assenta nas emoções e sensações do consumidor;
- 3) *sociológico*, que possibilita a inserção dos consumidores num determinado grupo;
- 4) *psicossociológico*, que conjuga os dois últimos, juntando a satisfação individual com a satisfação do grupo.

Para Keller (1998:74), o posicionamento apresenta-se como a soma de diversos parâmetros que permitem a associação de uma personalidade única à marca. É através desses parâmetros que se desenvolve um espaço privilegiado na mente dos consumidores, espaço esse que dificilmente é ocupado por outras marcas. Na visão de Keller, o principal desafio que as marcas encontram não é apenas o de entrar na mente dos consumidores mas principalmente chegar até ao consumidor sem ruídos na comunicação entre a marca e o consumidor.

3) Arquitectura e Estratégias das Marcas

A fidelização do cliente é a mais importante estratégia para a criação de uma marca forte. Esta estratégia é normalmente associada à chamada «arquitetura da marca», entendida como «o organigrama da marca que define a identidade atribuída a todos os produtos da empresa e a forma como essa identidade se comporta no portefólio de marcas» (Diogo, 2008:125). Este autor compilou diversos sistemas e abordagens sobre as estratégias de marca. Para Kapferer (2001) *in* Diogo (2008:126), «a estratégia de marca baseia-se na segmentação do mercado e na organização dos produtos dentro da própria empresa». O autor propõe uma arquitectura baseada num sistema de seis dimensões de marcas (caução, origem, sombrinha, gama, linha e produto). Por outro lado,

Schreiber (2002:122-138) considera que a estratégia de marketing se define a partir de estudos de mercado, num modelo orientado para o sector *business to business*.

Qualquer que seja a abordagem, é importante perceber que as marcas são o resultado de um processo contínuo onde os valores e as expectativas das organizações estão impressos (Mendes, 2009:14). Neste contexto, a estratégia da marca deve envolver algo mais do que a sua própria arquitectura, devendo envolver «a estratégia de comunicação da marca, as políticas de aquisição ou até mesmo focalizar os processos de compra que envolvem a aquisição do produto ao nível do consumidor» (Diogo, 2008:125). No entanto, o mesmo autor considera que a melhor estratégia deve ser pensada em função dos objectivos estabelecidos pela organização, tendo em conta os recursos disponíveis.

Estratégia baseada na Arquitectura das Marcas

Se uma empresa produz mais do que um produto, como deverá gerir a relação entre os diferentes produtos e a própria relação da marca com a empresa? Por ser uma questão complexa, surge o conceito de hierarquia de marcas, termo utilizado por Keller (2008:503), ou de arquitectura da marca, que estabelece, segundo Kapferer (2001:231) a relação entre a marca e o produto e o seu sistema nominal e visual. O objectivo deste conceito é perceber a importância da simplificação da oferta total de uma empresa junto do seu público-alvo, contribuindo para a promoção, para as vendas a curto prazo e para a construção de uma marca com maior valor a médio/longo prazo.

De acordo com Keller (2008:504), a arquitectura da marca implica a definição das fronteiras da marca e a sua complexidade. É importante não só clarificar a consciência da marca nos consumidores, ou seja, melhorar a percepção que estes têm da marca e comunicar semelhanças e diferenças entre os produtos da organização, mas também motivar a imagem de marca, por forma a maximizar a coerência entre os produtos e a organização. De acordo com Aaker & Joachimsthaler (2000:8), é com uma adequada arquitectura de marcas que as organizações conseguirão gerir os diversos produtos que têm em

carteira «uma vez que o papel de cada marca está perfeitamente definido, bem como a sua relação com as restantes marcas».

Na mesma linha de pensamento, Kapferer (2000:103) e Aaker (2004:88) propõem uma arquitectura de marca baseada em três dimensões: *marca produto*, *marca institucional* e *marca umbrella*.

A *marca produto* consiste na atribuição de um nome, identidade ou posicionamento exclusivo a cada um dos produtos de uma organização, ou seja, a cada produto detido por uma empresa corresponde apenas uma marca e um só posicionamento. Daqui se tira a conclusão que as empresas que adoptam este tipo de estratégia possuem uma gama de produtos igual ao seu portfólio de marcas. A organização lança diferentes produtos no mercado aos olhos do consumidor mas pertencem todos a uma só empresa. Como exemplo disso, temos a empresa Procter & Gamble, que possui cerca de 300 produtos divididos por mais de 80 marcas reconhecidas mundialmente, disponíveis junto de milhões de clientes em mais de 140 países (Lindon *et al*, 2004:173). Outro exemplo é a empresa portuguesa Impala, que detém diversas publicações, cada uma direccionada para um segmento de mercado específico. As marcas que derivam da marca produto podem ainda ser classificadas, segundo Aaker (2004:89), de acordo com três conjuntos distintos:

- 1) *marca-gama*, que se refere a uma marca que possui uma gama com diferentes linhas de produto, como por exemplo, a marca de lacticínios Mimosa, com leite magro, gordo, meio-gordo, com vitamina D, para grávidas, etc;
- 2) *marca-produto* propriamente dita, que se verifica quando não existe um nome definido para o produto, ou seja, quando o nome do produto se confunde com o nome da marca, como por exemplo, a Tupperware ou a Gillette;
- 3) *marca-família*, que se verifica quando um produto utiliza o sufixo da marca institucional como acontece, por exemplo, com a marca Nescafé, da empresa Nestlé.

De seguida, temos a *marca institucional* ou *corporate*, que se apresenta como a razão social da empresa. A utilização deste tipo de marca pode assumir, de acordo com Aaker (2004:82-87), três categorias distintas:

- 1) *marca institucional pura* – neste caso, o nome da empresa nunca é mencionado, apenas o nome da marca. Por exemplo, a marca de vestuário ANA SOUSA é comercializada pela empresa Flor da Moda, que nunca é mencionada. Nestes casos, os consumidores desconhecem, na sua maioria, as empresas que produzem as marcas que consomem;
- 2) *marca institucional umbrella*– aqui a marca da empresa identifica simultaneamente a actividade institucional e os produtos produzidos, como é o caso, por exemplo, das marcas de automóveis;
- 3) *marca institucional híbrida* – neste caso, a marca identifica as actividades institucionais e uma parte dos produtos, possuindo ainda outras marcas próprias, como é o caso da Louis Vuitton, que detém também outras marcas como a dos perfumes Kenzo.

Por último, a *marca umbrella* - consiste “em atribuir o mesmo nome e identidade a produtos que pertencem a mercados distintos (Diogo, 2008:134). Cada um destes produtos está munido de comunicação e posicionamento próprios, com uma gestão independente de cada marca. Como exemplo de uma *marca umbrella*, normalmente associadas a marcas multinacionais presentes em diferentes mercados, temos a LG, que vende, sob a mesma marca, produtos tão distintos como telemóveis, televisores ou frigoríficos, designando vários produtos distintos com um só nome. A vantagem destas marcas reside «na capitalização de valor numa só marca, obtida através do contributo de todos os produtos da empresa», à qual acresce «os efeitos de escola obtidos através da internacionalização, quer ao nível da produção e distribuição, quer ao nível comunicacional através de uma orientação de marketing global» (Diogo, 2008:135). A principal desvantagem deste tipo de marcas é a dificuldade que as empresas sentem em garantir a coerência dos valores da marca em todos os segmentos de produto. De acordo com Aaker (2004:92), a *marca umbrella* pode ser distribuída em quatro áreas:

- 1) *genética*, que engloba as marcas com uma forte notoriedade junto do seu público-alvo, fazendo com que os seus consumidores comecem a designar o produto pelo nome da marca. Exemplo: Post-it;

- 2) *classificação*, que consiste em atribuir aos produtos cuja origem ou performance são fruto de determinados encargos estabelecidos por uma instituição pública, como por exemplo, o Vinho do Porto;
- 3) *marcas de distribuidores*, ou seja, as marcas brancas dos supermercados;
- 4) *marcas sociais*, sem fins lucrativos, como por exemplo a venda de uma caneca nas lojas BoConcept cujo lucro reverteu inteiramente para a Associação Laço.

Para Kapferer (2000:105), as marcas podem ainda ser divididas entre *marcas griffe*, associadas a produtos de luxo onde se identifica um estilo que corresponde a diversos produtos, e *marcas caução*, que se inscrevem numa política de marca dupla, complementar, contribuindo para o aumento da autenticidade da marca. Se, na primeira, a marca de origem associa a sua credibilidade e notoriedade aos produtos, dando-lhes valor, na segunda, verifica-se uma associação da marca corporativa às restantes marcas existentes, quer ao nível do produto, da linha ou da gama. A marca caução é considerada por Kapferer (2001:249) como «uma das formas menos dispendiosas para dar conteúdo a um nome corporativo e de o fazer aceder ao estatuto de marca».

Estratégia baseada na extensão das Marcas

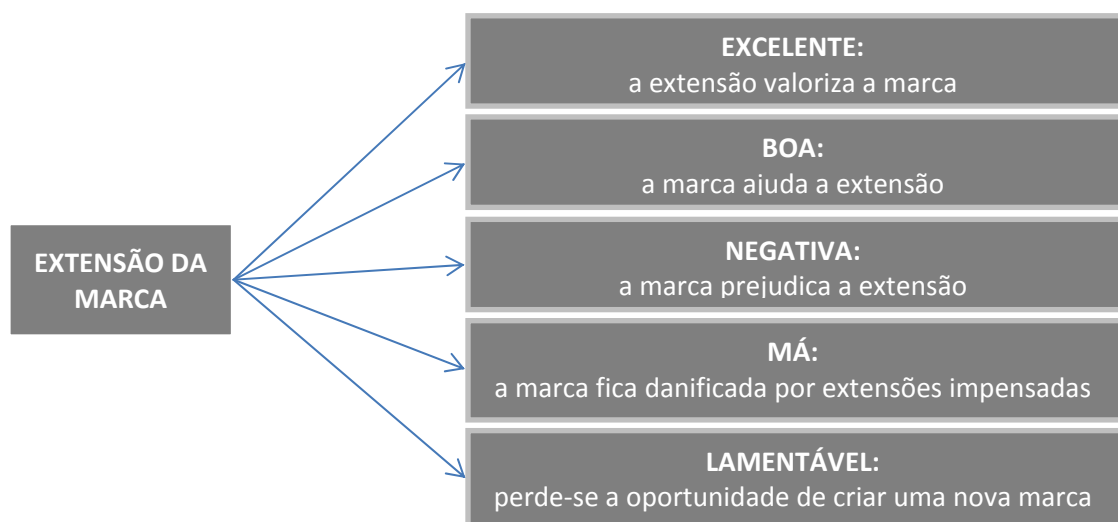
De acordo com Kapferer (2004:26-27), a extensão da marca, ou *brand stretching*, acontece quando «a marca, estendendo-se para além do seu produto fundador, revela efectivamente a sua verdadeira natureza, seus valores e adquire uma nova dimensão: deixa de ser o nome de um mono produto para tornar-se uma marca ampla». Dito de outro modo, verifica-se este processo quando a organização atribui valor à marca e aos produtos/serviços que actuam em segmentos distintos da marca original. É uma forma sedutora de colocar novos produtos no mercado porque beneficiam, imediatamente e sem investimento, da notoriedade e da imagem da marca. Esta é uma estratégia utilizada em diversos segmentos de mercado, como por exemplo a marca Marlboro, conhecida como uma marca de cigarros e que decidiu,

simultaneamente, produzir um linha de vestuário, ou a marca Lego, que comercializa não só os conhecidos brinquedos mas também uma linha de vestuário para crianças.

A extensão da marca «é, com certeza, mais fácil para os produtos em que a primeira razão de compra é imaterial e a importância do estilo é pronunciada: produtos de moda, perfumes, cosméticos, etc» (Kapferer, 2004:27). Para Aaker & Joachimsthaler (2000:92), embora a extensão da marca seja um caminho para o crescimento, é também uma estratégia que pode causar alguma dispersão do capital da marca, já que nem todas as suas tipologias de extensão contribuem para o aumento do seu capital. Existem tipologias de extensões neutras no que diz respeito ao capital da marca, o que acontece quando o novo produto não é incoerente e se inscreve na linha daquilo que é esperado pela marca(Kapferer, 2000:96). A extensão da marca pode mesmo chegar a enfraquecê-la, devido a uma falta de focalização do valor da marca na mente dos consumidores.

Assim, este processo pode ter efeitos extremamente positivos nos novos produtos lançados, mas também pode ter o efeito inverso, como se pode observar na Figura 12.

Figura 12 - A Extensão da Marca e os seus Efeitos



Fonte: Adaptado de Lindon *et al* (2004:185)

O resultado da extensão da marca está sempre dependente da aceitação, ou não, desta extensão por parte dos consumidores finais dos produtos.

Para Serra & Gonzalez (1999:56), a extensão da marca acontece quando o nome original da marca é aproveitado para «dominar um outro integrante numa nova e distinta categoria de produto», rentabilizando o capital da marca.

Já Kapferer (2000:160), define cinco géneros de extensões de marca, sendo eles:

- 1) *Extensão de gamas*, que está relacionada com elementos adicionados na mesma categoria de produtos sob o mesmo nome de marca, mas com sabores, embalagens ou formatos diferentes. Por exemplo, as águas engarrafadas em plástico, vidro, com sabores;
- 2) *Extensão de marca*, onde o nome da marca é utilizado para lançar novos produtos em categorias distintas. O ponto negativo deste tipo de extensão de marca é que o novo produto criado pode não ir ao encontro das expectativas dos clientes, favorecendo o enfraquecimento da marca principal;
- 3) *Multimarcas*, numa estratégia onde diferentes produtos e/ou marcas são geridos por uma marca na mesma categoria de produtos, respondendo a necessidade de segmentos distintos;
- 4) *Novas marcas*, onde novos produtos são lançados na mesma categoria sob um nome distinto que permita a sua identificação;
- 5) *Reposicionamento*, que acontece quando as marcas sentem necessidade de alterar o seu posicionamento no mercado, consequência do aparecimento de novos concorrentes ou da alteração das necessidades do seu público-alvo.

Kapferer não foi o único autor a fazer divisões nas extensões de marca. Aaker & Joachimsthaler (2000:92) sugerem a divisão em *extensões horizontais* e *verticais*. As primeiras referem-se à aplicação de uma marca existente a um novo produto, como que numa extensão de linha, ou a uma nova categoria de produtos para a empresa (extensão de gama). As segundas dizem respeito ao lançamento de um novo produto com uma marca existente mas com um plano de marketing mix diferente, independentemente se essa diferença está relacionada com o preço ou com as características do produto. Nas *extensões verticais*, podemos ainda verificar dois tipos de estratégia: *ascendente*, criando

um novo produto com preço mais elevado e com maior qualidade; ou *descendente*, surgindo um novo produto com preço inferior e com menor qualidade associada.

Figura 13 - Benefícios das Extensões de Marca



Fonte: Adaptação de Serra & Gonzalez (1999:61)

Para Serra & Gonzalez (1999:61), as extensões da marca podem apresentar diversos benefícios, como se pode observar na Figura 13. No entanto, as extensões só devem ser pensadas quando reforçarem o valor da marca e os seus benefícios, com o intuito de desenvolverem o seu capital.

Estratégia focada na comunicação de marketing

A comunicação é, de acordo com Pinto e Castro (2007:26-29), «uma forma de interacção entre dois seres distintos» onde a base dessa interacção é a troca de informação. Esta relação de troca de mensagens ocorre em todas as formas de vida, com maior ou menor ênfase. Quando o conceito é adaptado ao marketing, o mesmo autor sublinha que a comunicação de marketing «abrange o conjunto dos meios de que uma empresa se serve para trocar informação com o mercado [...], contemplando tanto a comunicação de fora para dentro, como a de dentro para fora». Isto significa que engloba tanto a comunicação interna como externa de uma empresa.

Neste contexto, tudo aquilo que uma marca faz para o seu público-alvo não é mais do que comunicar uma mensagem, uma ideia, um conceito, ou seja, não é mais do que comunicação. Logo, a percepção que os consumidores têm das marcas é fruto dessa mesma comunicação. Kapferer (2004:81) sublinha que é a experiência que constrói as marcas, não só «a experiência de consumo mas também experiências que acontecem [noutras] formas de contacto». São essas experiências em conjunto que modelam a representação da marca nos mercados. «Administrar uma marca é dar sentido a essas experiências. Esse sentido pode ser difundido por meio da comunicação, mas deve ser reforçado a cada interação.» Assim, tudo o que uma empresa faz e tudo o que uma marca expõe comunica algo aos consumidores. «Todos os elementos do seu *marketing-mix* participam nesse processo, pois o público forma uma ideia positiva ou negativa sobre uma empresa em qualquer situação em que entre em contacto com ela, com os seus produtos ou com os seus colaboradores» (Pinto e Castro, 2007:29). Assim, desde as instalações da empresa, os locais de atendimento ao público, o design e as características dos produtos, as declarações dos gestores, os valores e os princípios associados... todos contribuem para a criação de uma estratégia de marca baseada na comunicação de marketing. Keller (2003:284) sustenta a mesma linha de pensamento, referindo que uma gestão eficiente da comunicação contribui para a criação de uma atitude favorável do consumidor em relação à marca.

Assim, as técnicas de comunicação de marketing – que englobam a publicidade, as promoções no ponto de venda, os eventos, os patrocínios, etc – são pontos fulcrais que, quando coordenados, geram marcas fortes.

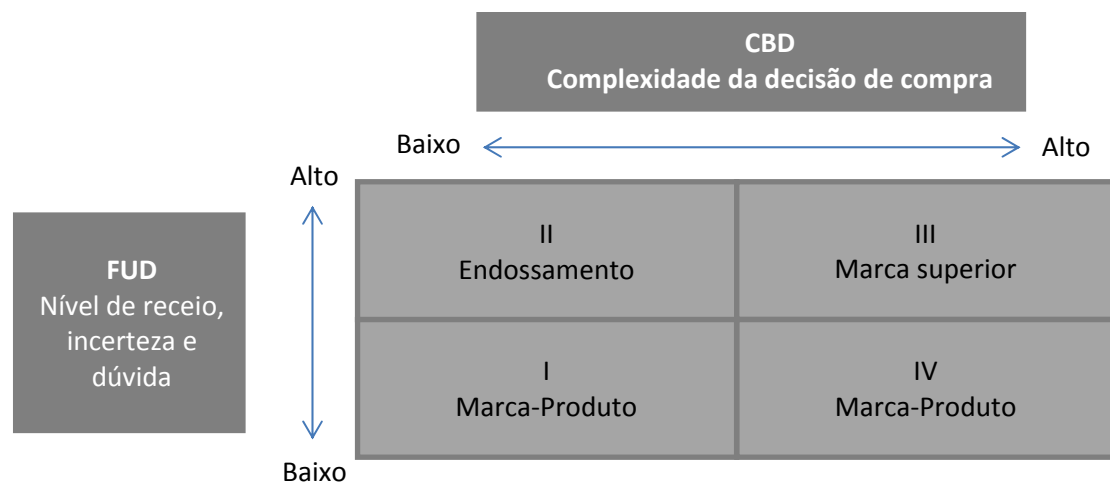
Estratégia focada no processo de Compra da Marca

Para Schreiber (2002:122), «no mundo de produtos orientado para o consumidor existe uma grande necessidade de obtenção de notoriedade e reconhecimento da marca no ponto de venda. Para muitos produtos não orientados para o consumidor final [...] as decisões de compra não são guiadas pela notoriedade, mas antes por um complexo conjunto de variáveis de decisão que incluem o preço, qualidade, serviço, capacidade de cumprir prazos, etc». Para o autor, existem diferentes abordagens quando a estratégia de marca é

orientada para os consumidores finais e para os consumidores empresariais, numa óptica de *business to consumer* (B2C) ou *business to business* (B2B). A maioria das estratégias de marca descara mesmo as abordagens ao mercado corporativo.

Neste contexto, Schreiber (2002:122-138) propõe um modelo de análise que se centra em duas variáveis, ou seja, está direccionado não só para o consumidor final, mas também para o consumidor corporativo, como sustenta a Figura 14.

Figura 14 - Matriz de Formulação de Estratégia de Marca



Fonte: Schreiber (2002:125)

Legenda:

CBD – permite perceber o nível de complexidade em que o consumidor se envolve no processo de compra.

FUD – nível de preocupação demonstrada pelo consumidor ou cliente, no acto da compra

Assim, um alto nível de FUD mostra que «o comprador tem receio que uma má decisão possa levar a consequências severas para ele próprio ou para a empresa, ou que possa conduzir à perda de poder, reputação, impactos financeiros negativos ou à perda do próprio emprego» (Schreiber, 2002:126).

Com esta matriz, somos confrontados com 4 tipos de estratégias:

- 1) *Marca baseada no nome do produto – quadrante marca-produto I*, com FUD e CBD baixos. Aqui estamos perante uma situação cuja decisão de compra do consumidor recai sobre o preço e produto, um processo de decisão que é aplicado quando o consumidor se encontra pouco envolvido no processo de compra e o risco é reduzido;

- 2) *Produto com endossamento da marca – quadrante endossamento II*, com FUB alto e CBD baixo. Neste caso, o consumidor tem dúvidas quando ao produto a adquirir;
- 3) *Produto com marca umbrella – quadrante Marca superior III*, com FUB e CBD altos. Aqui, desenvolvem-se estratégias baseadas numa marca única, ou seja, a organização possui uma marca forte, principal, que é utilizada por forma a contribuir para a diminuição dos riscos e para o consequente aumento da confiança no processo de compra;
- 4) *Marca baseada numa característica ou activo – quadrante marca-produto IV*, com FUD baixo e CBD alto. Neste caso, e apesar das incertezas serem reduzidas, é necessário encarar o processo de compra com alguma complexidade, numa estratégia de marca que deve passar por incorporar a marca principal.

4) Gestão do Capital das Marcas

A partir da última década do século XX, a forma de analisar as marcas e o seu valor mudou drasticamente. De acordo com Clifton & Simmons (2010:27), inicialmente os activos tangíveis eram encarados como a principal fonte empresarial, incluindo «os activos de produção, os terrenos, os edifícios [...]». No entanto o mercado tinha consciência dos valores intangíveis das organizações, mas esse valor não era considerado na altura de fazer o balanço. De acordo com os mesmos autores, «o crescente reconhecimento do valor dos intangíveis surgiu com o aumento contínuo da diferença entre o valor contabilístico das empresas e as suas avaliações pelo mercado bolsista e com o forte crescimento dos valores acima do fixado nos mercados bolsistas». Actualmente, a maior parte do valor de uma organização resulta, para lá dos seus colaboradores, dos seus activos intangíveis, pelo que a gestão desses valores tornou-se no centro de acção das empresas.

Neste contexto, as marcas são, para muitas organizações, o activo intangível mais importante, devido ao impacte económico que demonstram nos negócios. Influenciam «as escolhas dos consumidores, dos colaboradores, dos investidores e das autoridades governamentais». Como já referido e, de acordo

com Kotler (2006:22), as marcas são o capital principal de uma empresa e geram valor acrescentado para as organizações, porque identificam, estruturam e estabilizam a oferta, reduzindo os riscos e as incertezas. Por isso, o valor da marca é o somatório de todos os activos que a constituem, tangíveis ou intangíveis.

Para Farquhar (1990), *in* Mendes (2009:35-37), podem ser invocados três elementos para a construção do valor da marca, sendo eles a *avaliação positiva da marca*, considerando que esta deve ter a capacidade de envolver emocionalmente o consumidor quando associada a um produto com uma performance elevada e de alta qualidade; a *atitude do consumidor face a uma marca acessível*, mencionando a facilidade com que o cliente pode aceder a recordações relacionadas com experiências entre a marca e o consumidor; e, por último, *uma imagem de marca consistente*, dotada de características ímpares, permitindo-lhe a diferenciação entre as demais marcas existentes no mesmo segmento de mercado.

De acordo com Diogo (2008:170), é possível identificar duas abordagens determinantes no que concerne ao valor da marca: a primeira está baseada no *valor económico da marca*, «orientada para dimensões sociais e psicológicas que permitem medir a percepção do consumidor»; a segunda refere-se ao *valor financeiro da marca* e centra-se «em critérios de avaliação financeira», tais como a margem acrescida ou os investimentos, entre outros. Independentemente da abordagem escolhida, não se deve optar por uma apenas, já que ambas são essenciais, em conjunto, para determinar o valor da marca para a organização, «seja um valor de ordem qualitativa baseado na fidelização do consumidor, seja de ordem quantitativa baseada nos resultados financeiros para a empresa». É ainda importante salientar que a medição do valor da marca deve ser uma tarefa perene, efectuada ao longo do tempo, tendo em conta quer as alterações internas nas organizações quer as mudanças nos hábitos e necessidades dos consumidores.

Assim, o valor das marcas pode ser visto de duas perspectivas: enquanto gerador de valor para as organizações e para os consumidores e enquanto gerador de valor para os *stakeholders* e para o mercado/sociedade em geral. No entanto, ambas as perspectivas estão interligadas e não sobrevivem por si só, já que, segundo Kapferer (1998:37), uma marca só tem valor para a empresa e para a sociedade porque tem valor para o cliente.

Na perspectiva dos consumidores, o valor da marca é fruto da sua capacidade em dar um significado único a um determinado produto/serviço na mente dos consumidores. De acordo com Serrão (2004:5), este é um processo contínuo, já que as marcas demoram o seu tempo a entrar na vida dos clientes e, principalmente, a permanecer nela. É com a sustentação de uma marca permanente num determinado segmento de mercado que se adquire reputação junto do público-alvo, passando a marca e os seus elementos a serem reconhecidos e a fazerem parte de um conjunto de experiências vividas, ficando na memória do consumidor. É nesta altura que a marca passa a ser um activo valioso para as organizações, porque adquire um lugar na mente dos consumidores.

Na mesma linha de pensamento, Kapferer (2004:73) sustenta que «as fontes de valor para o cliente actual são o produto, o serviço, a informação e a afinidade com os valores profundos da marca». A marca apresenta-se como o somatório das experiências vividas, estando o seu valor intrinsecamente relacionado com a posição que esta adquire na mente dos consumidores. Já Keller (1998:73) afirma que só quando os consumidores reagem de forma positiva a um produto é que se pode dizer que a marca tem valor, ou seja, apenas quando o cliente a conhece e identifica, diferenciando-a ao nível cognitivo, afectivo e comportamental das demais marcas existentes no mercado. Este processo resulta numa influência favorável da marca na decisão de compra do consumidor, daí a importância das estratégias de marketing e comunicação desenvolvidas pela marca.

Por seu turno, na perspectiva das organizações, o valor da marca está proporcionalmente relacionado com o valor dos seus activos, tangíveis ou intangíveis. Para Aaker (1998:97), o valor da marca está ligado a cinco elementos, como se pode observar na Figura 15:

Figura 15 - O Valor da Marca para as Organizações



Fonte: Elaboração própria em adaptação de Aaker (1998:97)

Cada um dos aspectos mencionados na Figura 15 são extremamente relevantes na perspectiva organizacional, pelo que a marca influencia as suas decisões de marketing e comunicação.

Por outro lado, também os *stakeholders* (partes interessadas no planeamento estratégico) têm importância para o capital da marca. De acordo com Diogo (2008:175), as organizações estão permanentemente expostas a uma avaliação por parte dos grupos de interesse inerentes à própria empresa. Essa avaliação «define-se num acompanhamento permanente da performance das organizações e num exame constante que é baseado nas percepções que os vários grupos de interesse vão formando em torno da empresa». Neste processo, verifica-se uma formulação de percepções corporativas que a marca «desempenha um papel crucial na criação e sustentação de valor em torno da confiança e credibilidade». Brady (2003), in Diogo (2008:175), sustenta que «as marcas, enquanto geradoras de imagens, representam uma proporção significativa de valor corporativo intangível; por isso as empresas devem saber como é que uma marca pode reflectir as percepções dos seus *stakeholders*. Se as empresas alinharem de uma forma apropriada os valores corporativos com

os valores dos seus *stakeholders* e com os valores da marca, poderão com isso ganhar uma considerável vantagem competitiva».

Por último, é importante também referir o valor social das marcas. As sociedades representam locais onde as conversas «devem ser alimentadas, suscitadas e animadas» (Kapferer, 2004:76). Neste contexto, as estratégias de marketing e comunicação são importantes porque permitem a mobilização dos mercados, reais ou virtuais, «que fazem parte da cadeia de valores», relacionando-se permanentemente com os consumidores.

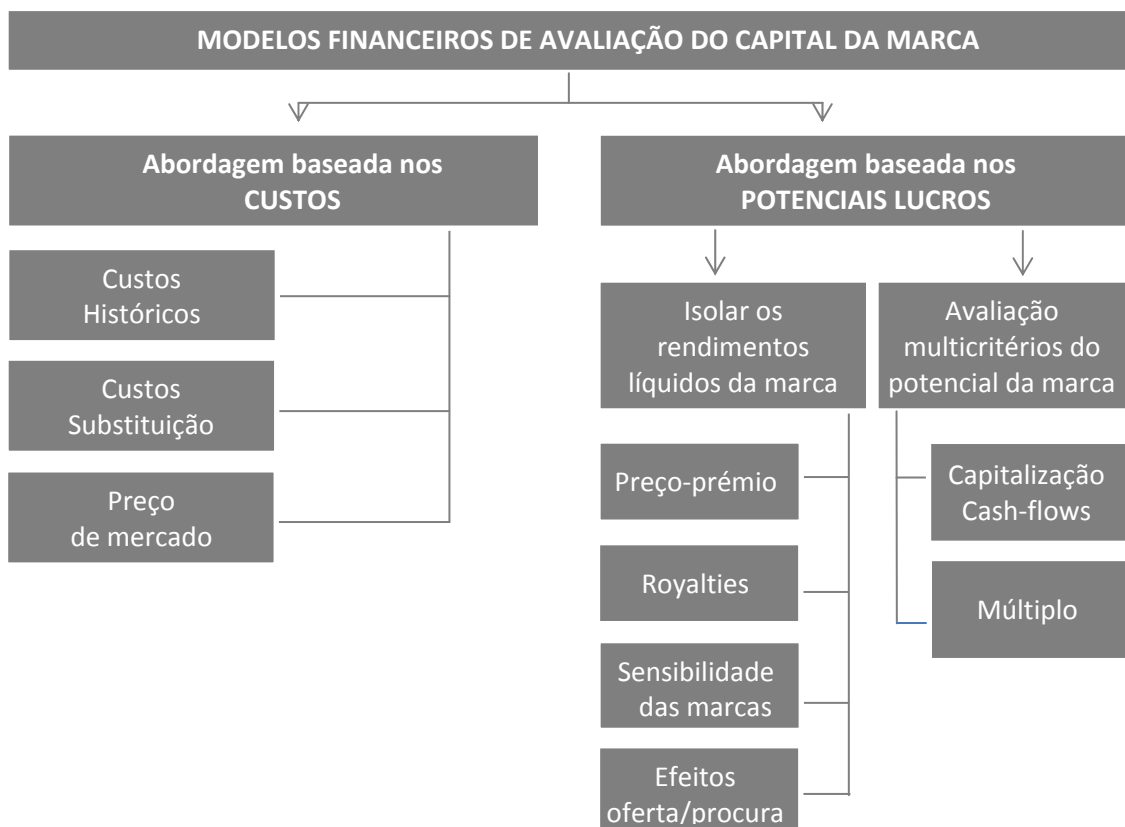
Através do desenvolvimento das novas tecnologias da informação e com a criação da sustentada aldeia global (McLuhan, 2008), as marcas conseguem encontrar os seus diferentes lugares no seio do espaço global, marcando conversas, diálogo e envolvendo-se nas experiências do seu público-alvo. O valor da marca pode, assim, ser criado e explorado neste relacionamento social entre a marca e o cliente, sendo apontadas, diversas vezes, como factores decisivos de mudança social.

O valor financeiro da Marca

Para avaliar o valor financeiro de uma marca, é necessário ter em conta diversos aspectos, tais como a liderança, a permanência no mercado, os segmentos, a distribuição, as tendências e os investimentos. Como já referido, uma marca forte possibilita uma maior garantia de rendimentos futuros do que uma marca com uma identidade fraca. Uma avaliação financeira eficiente da marca implica uma análise detalhada ao nível do posicionamento, do mercado, dos principais concorrentes, das estratégias definidas e dos possíveis riscos.

Esta avaliação, segundo Diogo (2008:252), pode ser efectuada através de duas abordagens específicas, uma baseada nos custos, outra baseada nos potenciais lucros, como se pode observar na Figura 16:

Figura 16 - Modelos Financeiros de Avaliação do Capital da Marca



Fonte: Diogo (2008:252)

A *abordagem baseada nos custos* é a única que permite uma avaliação independente e imparcial da perspectiva que diferentes compradores teriam sobre a determinação do valor das marcas. Comporta os *custos históricos*, ou seja, os valores investidos na marca ao longo do tempo; os *custos de substituição*, isto é, tudo o que é necessário para recriar uma marca de raiz; e, por fim, o *preço de mercado*, considerando o valor de uma marca a partir do valor de marcas semelhantes.

A *abordagem baseada nos lucros* tem na sua base, de acordo com Kapferer (2000:220), a avaliação da marca enquanto portador de lucros futuros prováveis. Esta abordagem tem três fases distintas: «a identificação e separação das receitas líquidas atribuídas exclusivamente à marca que se pretende avaliar; [...] a estimativa da perpetuidade das receitas líquidas no futuro; [...] e numa abordagem clássica financeira onde se escolhe uma taxa e um período de actualização, com o objectivo de identificar um múltiplo a ser aplicado à marca» (Diogo, 2008:257). Uma marca tem valor se for capaz de gerar rendimentos superiores a um produto sem marca.

Neste contexto, torna-se importante definir o conceito de *Brand Equity*, traduzido como o «valor da marca» ou «património da marca» (Aaker & Joachimsthaler, 2007; Keller & Machado, 2006; Kapferer, 2003).

Aaker (1991:71) define este conceito como o conjunto de todos os atributos que contribuem, de forma positiva ou negativa, para a valorização da marca. Por sua vez, Keller (1993;1998:43-45) define *Brand Equity* como o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa mesma marca, conceito ao qual o autor dá o nome de *customer-based brand equity*. Para este autor, uma marca ganha valor quando os consumidores reagem positivamente quando são confrontados com os produtos/serviços dessa marca. Por outro lado, se os consumidores reagirem negativamente à actividade de marketing desenvolvida pela marca, então o seu valor é negativo. Para Keller, o valor da marca possui três ingredientes distintos e que devem ser coordenados entre si:

- 1) *efeito diferencial*, ou seja, as diferentes formas de resposta por parte dos consumidores, quando confrontados com a marca;
- 2) *conhecimento da marca*, isto é, a resposta dos consumidores face à marca deriva do conhecimento que lhes é fornecido e da sua experiência com a própria marca;
- 3) *resposta do consumidor às actividades de marketing*, que se reflecte na percepção preferência e comportamento em relação ao marketing mix da marca.

Apesar de Aaker (1991) e Keller (1993) terem uma ideia diferente sobre o conceito, ambos o definem numa perspectiva centrada no consumidor.

Para Upshaw (1995) in Mendes (2009:31), o *Brand Equity* é visto como o valor total da marca que resulta da contribuição de duas componentes – avaliação e identidade. Uma marca pode, assim, criar valor a partir da relação que mantém com os consumidores com os quais comunica.

Por seu turno, Kapferer (1998) defende que o *Brand Equity* é um valor monetário. «A transição da medida não monetária – o valor percebido da marca na mente dos consumidores – para a medida monetária – o *Brand Equity* – implica a dedução aos activos da marca dos custos envolvidos no

desenvolvimento da marca, como o custo de gestão e o custo do capital nela investido» (Mendes, 2009:33).

Para apoiar a compreensão do conceito de Brand Equity, podem ser enumeradas cinco considerações sobre o conceito (Lassar, Mittal&Charma (1995), *in* Mendes, 2009:33-34):

- 1) Refere-se a percepções dos clientes mais do que a indicadores objectivos;
- 2) Refere-se ao valor global associado à marca, sendo o resultado da contribuição do valor percebido acrescentado pelos clientes e dos custos envolvidos no seu desenvolvimento;
- 3) O valor associado à marca não advém exclusivamente dos seus aspectos físicos;
- 4) Não é absoluto mas relativo às outras marcas existentes no mercado, assumindo importância apenas quando comparado a outras marcas;
- 5) Influência positivamente a performance financeira da empresa.

Sustentando o conceito de *Brand Equity*, apresentamos de seguida dois modelos que ajudam na compreensão deste conceito: o modelo de Brand Equity de Aaker e o modelo de multidimensional de Chernatony.

Aaker e o Modelo de Brand Equity

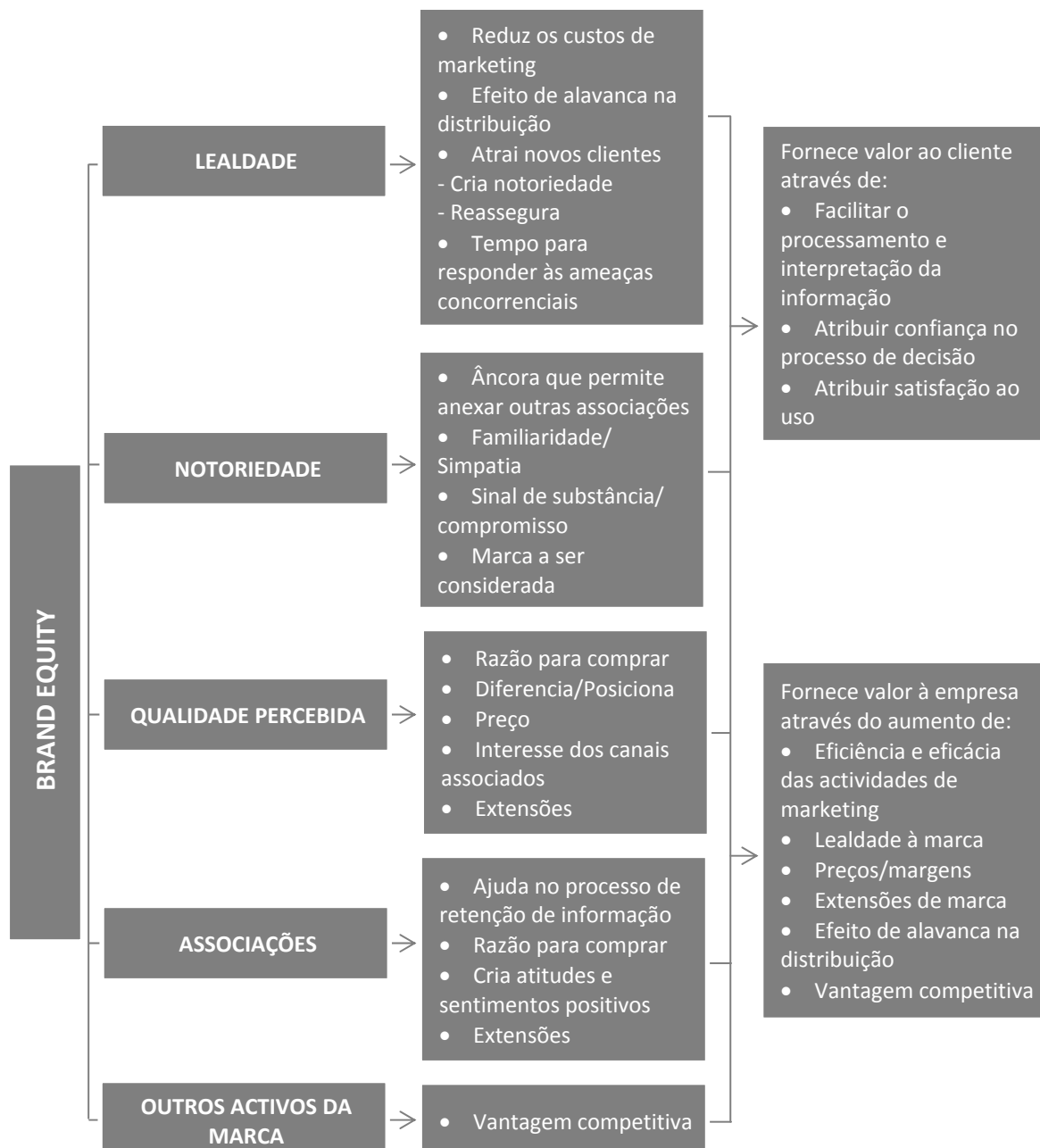
Para Aaker (1996:7), o *Brand Equity* é o conjunto de activos e passivos ligados ao nome e ao símbolo de uma marca, que adicionam ou subtraem o valor fornecido por um produto a uma empresa e aos seus clientes, ou seja, um conjunto de atributos que contribuem de forma positiva ou negativa para o valor de uma marca. Neste contexto, Aaker (1991, 1996, 1998) sugere um modelo de criação de valor através do capital da marca: o modelo de *Brand Equity*, visto na perspectiva do consumidor e da empresa (ver Figura 17).

Este modelo assenta em cinco dimensões: *lealdade à marca, notoriedade, qualidade percebida, associações à marca e outros activos da marca*.

A dimensão central do capital de marca é a *lealdade*, que engloba a fidelidade e a ligação emocional entre a marca e o consumidor. Aaker (1991, 1998, 2007)

define este conceito como a probabilidade do consumidor mudar ou não de marca, especialmente quando sujeito a alterações das características dos produtos da concorrência. De acordo com Diogo (2008:192), «um nível elevado de lealdade pode aumentar as barreiras à entrada de novos concorrentes, contribuir para a formulação de um preço-prémio, permitir algum ganho de tempo para responder às inovações da concorrência, e ainda ser um ponto de resistência à guerra de preços».

Figura 17 - Modelo de Geração de Valor através do Capital de Marca



Fonte: Aaker (1991:34-35)

Aaker (1991:34-35) considera que esta variável pode ser medida de acordo com o preço e com a satisfação do cliente, propondo uma segmentação baseada em cinco parâmetros:

- 1) *Não clientes*, ou seja, consumidores que compram marcas concorrentes ou que simplesmente não adquirem produtos da mesma categoria;
- 2) *Clientes sensíveis ao preço* e que baseiam a sua decisão de compra com base no preço do produto;
- 3) *Clientes leais passivos*, ou seja, consumidores que adquirem um produto por reacções espontâneas e sem razão aparente;
- 4) *Clientes indecisos/indiferentes*, que balanceiam a decisão de compra entre duas ou mais marcas;
- 5) *Clientes fidelizados*, ou seja, fiéis à marca.

No que diz respeito à *notoriedade*, Aaker (1996:10) refere-se à força que uma marca possui na mente do consumidor. Para o autor, a notoriedade pode ser definida como a capacidade que um potencial cliente tem em reconhecer ou recordar-se de uma marca numa determinada categoria de produtos. Kapferer (2003:73) sugere que esta não é mais do que a familiaridade que se estabelece entre o consumidor e a marca, sublinhando que uma marca sem notoriedade fica desprovida de sentido. Já Keller (1998:81) afirma que a notoriedade consiste no somatório de recordações e de reconhecimento, isto é, da capacidade de lembrança de uma determinada marca e da capacidade de a reconhecer no ponto de venda.

De acordo com Kapferer (2000:70-71), a força de uma marca avalia-se, em grande parte, pela sua notoriedade, ou seja, pela capacidade que o potencial comprador tem em reconhecer e recordar uma marca de uma certa categoria de produtos, pressupondo a existência de uma ligação entre o produto, a marca e o consumidor. Aaker (1991:60-64) reitera que a notoriedade reflecte a intensidade com que uma determinada marca está presente na mente do consumidor, podendo mesmo afectar as suas percepções e atitudes face à marca. O autor classifica a notoriedade de uma marca de acordo com o nível

de reconhecimento que os consumidores lhe atribuem, como se pode observar na Tabela 5:

Tabela 5 - Tipos de Notoriedade

Tipo de Notoriedade	Descrição
Notoriedade espontânea	Consiste em identificar se o consumidor se recorda de ter sido exposto anteriormente a algum elemento da marca.
Notoriedade assistida	Reflecte a familiaridade obtida através de exposições anteriores. Aaker sugere que à medida que aumenta a notoriedade espontânea, aumenta também a notoriedade assistida.
<i>Top of Mind</i>	Existe uma recordação da marca, ou seja, à primeira marca mencionada ao nível da recordação espontânea.
Marca dominante	Existe quando é a única marca a ser referida pelos consumidores quando questionados sobre uma categoria de produtos, sendo o nível de notoriedade mais elevado que uma marca pode obter.

Fonte: Aaker (1996:10)

De acordo com Kapferer (2000:70-71), é um erro pensar-se que a notoriedade *top of mind* deveria ser o objectivo de qualquer marca. Este tipo de notoriedade proporciona à marca uma vantagem nos casos em que o comprador tem de decidir rapidamente ou quando o consumidor tem de decidir sem se envolver demasiado na compra. Cada uma destas notoriedades corresponde a funções diferentes, exerce uma influência específica. Dependendo do mercado em que a marca está inserida, as organizações devem verificar a pertinência do investimento numa marca *top of mind*. Já a notoriedade assistida exerce uma função de tranquilização no consumidor: «a marca não é totalmente desconhecida: os vendedores podem portanto referir-se-lhe na sua argumentação junto de um cliente potencial que hesita». A notoriedade espontânea tem o poder de reagrupar que ocorrem ao consumidor: «dá uma vantagem a essas marcas se o comprador não quiser investir-se de mais na escolha e recorrer à sua memória imediata por comodidade».

Com uma forte notoriedade, a marca, por um lado, anula outras marcas concorrentes, facilitando a memorização na mente dos consumidores; por outro lado, aumenta a possibilidade de ser uma escolha na altura da compra; e, por último, demonstra o empenho da marca em permanecer no mercado, o que

transmite não só confiança aos consumidores mas também aumenta o poder de negociação com os distribuidores (Serra & Gonzalez, 1999:31).

A terceira métrica, a *qualidade percebida*, é já vista como uma vantagem competitiva, sendo transformada por diversas empresas numa espécie de arma estratégica orientada para o cliente. Aaker (1991:85) apresenta-a como «a percepção do consumidor pela qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço em relação ao seu propósito por comparação com as alternativas existentes». Refere-se à familiaridade criada por exposições passadas (Aaker, 1996:10). Para o autor, este conceito é condicionado por três elementos, sendo eles:

- 1) *Imagem negativa percebida anteriormente*, fruto de falsas promessas e benefícios duvidosos;
- 2) *Dimensão da marca não valorizada*, isto é, torna-se importante a valorização de elementos que não só evidenciem a qualidade dos produtos mas também que sejam características que sejam valorizadas pelos clientes, indo ao encontro das suas necessidades;
- 3) *Avaliação rápida*, porque o consumidor tem cada vez menos tempo para dispor na escolha de marcas/produtos, sendo a decisão de compra baseada, muitas vezes, numa percepção pré-concebida.

Quando a qualidade percebida aumenta, também aumentam as restantes métricas apresentadas neste modelo. Daí que seja através dele que se define o posicionamento da marca, recorrendo a estratégias de comunicação e marketing e que incrementem a imagem da marca perante os consumidores.

Por sua vez, as associações à marca são o conjunto de recordações que os consumidores adquirem em torno de uma determinada marca, imagens que representam o significado que as marcas têm para os clientes. Logo, esta métrica tem de ser coordenada com o posicionamento. Aaker & Joachimsthaler (2000:102) definem este conceito de acordo com quatro perspectivas distintas, sendo elas o valor funcional da marca, a personalidade da marca, as associações à reputação da empresa e a identidade da marca. Aaker (1991, 1998, 2007) refere ainda que esta métrica ajuda no processamento de

informações, diferenciando e posicionando a marca, criando uma razão para os clientes comprarem. O valor das associações à marca prende-se com a criação de atitudes e sentimentos positivos que fornecem uma base para as extensões da própria marca.

A última métrica do modelo de Aaker é alusiva os outros activos da marca, nomeadamente as patentes e registos de propriedade. É certo que as marcas registadas são mais valiosas, gerando vantagens competitivas para a empresa. Segundo Andrez (2004:2), «a necessidade da imagem da marca em transferir a informação de uma forma rápida e completamente percebida pelo consumidor» faz com que as empresas tenham de proteger os seus activos, patenteando-os, tornando-o exclusivos. A protecção legal das marcas ganha uma importância redobrada no mundo global. Para Poulter (2003:167-168), «os donos das marcas têm de alargar as preocupações de protecção jurídica para além das tradicionais fronteiras geográficas».

Estas cinco características listadas, que geram valor para a marca, constituem o modelo de *Brand Equity Ten*, definido na Tabela 6. Este modelo é composto por dez variáveis que permitem medir o capital da marca de acordo com cinco dimensões pré-definidas e já mencionadas anteriormente.

Tabela 6- Modelo Brand Equity Ten

DIMENSÕES DO CAPITAL DA MARCA	MÉTRICAS
Lealdade	1. Preço-prémio 2. Satisfação/Lealdade
Qualidade percebida / Medidas de liderança	3. Qualidade percebida 4. Liderança/Popularidade
Associação / Diferenciação	5. Valor percebido 6. Personalidade da marca 7. Associações organizacionais
Notoriedade	8. Notoriedade da marca
Comportamento de Mercado	9. Quota de mercado 10. 10. Preço de mercado e distribuição

Fonte: Aaker (1991:270)

Neste modelo, Aaker acrescenta uma outra categoria, o comportamento de mercado, fundindo duas perspectivas de valor de marca diferentes - a financeira e a de mercado. O objectivo de Aaker é desenvolver medidas credíveis de valor para a marca que complementem as medidas financeiras

com medidas de activos de marca. «Se ambas as orientações, de mercado e financeira, forem tidas em conta, obtém-se mais equilíbrio e torna-se mais fácil de justificar e defender as medidas de construção da marca» (Mendes, 2009:54-55).

Modelo Multidimensional de Chernatony

Chernatony (2003) foi outro dos autores que desenvolveu um modelo que permite avaliar o capital da marca nas várias dimensões que compõem o conceito. Para isso, é essencial que o processo de gestão tenha em conta o planeamento definido para a marca, tornando mais fácil a percepção dos seus «objectivos e do papel que cada um precisa de desempenhar na prossecução desses mesmos objectivos» (2003:75). Para a realização deste modelo, o autor considerou a empresa como um todo, promovendo a gestão da marca como um processo integrado e transversal a toda a organização. Neste sentido, o modelo é composto por sete áreas distintas, que se complementam entre si no processo de avaliação financeira da marca, conforme se pode verificar na Figura 18:

Figura 18 - Modelo Multidimensional de Chernatony



Fonte: Adaptado de Chernatony (2003:76)

A *visão da marca* tem como principal objectivo estabelecer as metas a alcançar no futuro, sendo sustentado por três componentes relacionadas entre si: o enquadramento, os objectivos e os valores da marca.

Já a *cultura organizacional* está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento da marca. «Uma adequada cultura organizacional pode ajudar a criar uma vantagem competitiva para a marca, pois irá reflectir não apenas o que o consumidor quer, mas a forma como acede ao produto» (Chernatony, 2003:77). Para isso, é necessário que os vários departamentos da empresa trabalhem em conjunto, no sentido de construírem uma marca coerente.

Os *objectivos da marca* remetem-nos para o plano estratégico no processo de construção do capital da marca, uma vez que determinam as metas que têm de ser atingidas pela organização (Diogo, 2008:235).

A *auditoria da marca* prende-se com a identificação das forças críticas que facilitem o percurso da marca de acordo com a visão estabelecida, identificando onde poderão estar os maiores desafios durante esse percurso. Neste ponto, a análise está relacionada com quatro forças inerentes à marca e à empresa, sendo elas os distribuidores, os consumidores, a concorrência e a análise macro.

A *essência da marca* prende-se com as suas características nucleares. Neste modelo, o autor propõe que a essência da marca deve ser obtida a partir da conjugação do posicionamento da marca com a sua personalidade, ou seja, o posicionamento pretendido com o percebido pelo mercado. Logo, está directamente ligada aos valores e sentidos percebidos pelo seu público-alvo.

A *implementação interna* tem como principal meta a definição da forma como a organização deve estar estruturada para fazer valor a promessa inerente à essência da marca. Chernatony (2003:270) destaca a necessidade de criar um verdadeiro sistema de entrega à marca. A implementação interna deve explorar as oportunidades que surgem através do relacionamento que a marca traz para dentro da organização, ou seja, “os valores da marca são reflectidos na forma como a organização interage com os seus públicos”.

Por fim, a combinação de recursos, ou seja, o capital da marca é uma consequência da combinação de diversos recursos – humanos, financeiros, etc. – essenciais para a sustentação da marca.

Com este modelo, percebe-se que Chernatony é fortemente influenciado pela gestão estratégica, pela cultura e comportamento organizacional. Os sete elementos em cima descritos funcionam como um todo na altura de avaliar o capital da marca, já que “as marcas são entidade complexas que não podem ser medidas através de um só parâmetro” (Chernatony, 2003:278).

Seguidamente, será desenvolvido um estudo de caso da marca de vestuário feminino ANA SOUSA, adoptando a abordagem de Aaker (1991,1996,1998) no que concerne à percepção do valor da marca para o consumidor, de acordo com a listagem definida pelo autor para avaliar o *Brand Equity* da marca.

Capítulo III - Metodologia

1. Enquadramento situacional da organização objecto de estudo – a marca ANA SOUSA

*“...Mais do que procurar oferecer um estilo,
procuro vestir a alma de cada pessoa,
desenhando uma atitude perante a vida.”*

Estilista Ana Sousa (2012)

Figura 19 - Logótipo da marca ANA SOUSA



Fonte: ANA SOUSA (2012)

A ANA SOUSA é uma marca portuguesa de vestuário feminino, detida pela empresa Flor da Moda. Criada em 1992, começou por ser comercializada, a nível nacional e internacional, em lojas multimarca. Após uma óptima receptividade nos primeiros 6 anos, a empresa Flor da Moda decide apostar na marca da criadora de moda Ana Sousa como a sua principal mais-valia e *input* diferenciador num mercado cada vez mais exigente e competitivo. Face a este imperativo, em 1998 a empresa Flor da Moda desenvolve um conceito de loja monomarca com o nome de estabelecimento ANA SOUSA e abre a sua primeira loja própria em Lugo, Espanha. O objectivo foi apresentar às consumidoras toda a colecção nas mais diversificadas vertentes, através de um espaço comercial único.

Esta aproximação às clientes finais foi crucial para orientar a estratégia de comercialização da colecção ANA SOUSA, assim como para o desenvolvimento de um plano de marketing e comunicação ambicioso. Por um lado, verificou-se um fortalecimento do conceito de marca na venda a clientes multimarca e, por outro, a referenciação da marca ANA SOUSA foi reforçada, em função da notoriedade que a marca foi conquistando junto do público feminino.

Com o sucesso alcançado em Lugo e, logo depois, em Vigo, a marca solidifica a sua confiança para a criação de uma rede de lojas monomarca, com o seu próprio circuito de distribuição, sempre com a insígnia ANA SOUSA.

A abertura da primeira loja ANA SOUSA em Portugal acontece no ano 2000, em Vila Nova de Gaia. O sucesso do lançamento desta loja, assim como das que se seguiram, baseou-se na oferta de todas as propostas da colecção ANA SOUSA num único espaço comercial e na apresentação às consumidoras de um *lifestyling* sofisticado, sóbrio, elegante, urbano e com uma nuance levemente *cosmopolita chic*.

Actualmente, a marca ANA SOUSA conta com 66 lojas em Portugal (4 delas em conceito *outlet*), 5 em Espanha, 3 no Luxemburgo, 4 na África do Sul, 3 na Rússia e 2 na Suíça.

O grande objectivo da marca é reforçar a presença no mercado nacional, designadamente nas cidades com maior aglomerado populacional feminino, e conquistar os principais mercados e praças/ruas internacionais, seja através da criação de lojas ANA SOUSA (próprias ou franchising) e através de clientes multimarca e/ou *department stores* (com o desenvolvimento de *corners*) que pretendam comercializar as colecções ANA SOUSA.

Valores da marca ANA SOUSA

A marca ANA SOUSA pauta a sua actividade por uma visão vanguardista no design de moda, sempre com inovação, conforto e originalidade, sendo este o mote criativo e inspirador da estratégia de *branding* da marca ANA SOUSA. A sua conduta prima por valores de inovação/criatividade, qualidade na produção, atendimento personalizado, proporcionando uma maior proximidade com as clientes e originalidade nos modelos apresentados.

O principal objectivo é tornar-se numa marca que personifica a vida e os sonhos da mulher dinâmica, atarefada, sonhadora e exigente do século XXI, indo ao encontro das suas necessidades com *looks* certo para todos os momentos. É com esta mulher que a marca constrói uma relação de proximidade e de máxima eficiência na renovação permanente do seu guarda-roupa.

Figura 20 - Valores da Marca ANA SOUSA



Fonte: Manual de Identidade ANA SOUSA (2013)

As várias linhas da marca ANA SOUSA são uma resposta às mulheres dinâmicas e multifacetadas, que necessitam de se sentir confortáveis e únicas em qualquer momento:

Tabela 7- Linhas da Marca ANA SOUSA

Linha	Descrição
Be Woman	Para uma mulher moderna, sofisticada e, acima de tudo elegante. Um apelo ao luxo, com charme, sofisticação e sensualidade.
Be Young	Uma linha irreverente, direccionada para o público mais jovem.
Casual Wear	Uma linha confortável, original e dinâmica, para momentos descontraídos.
Party Line	Glamour, romantismo e sedução, para ocasiões verdadeiramente especiais.
Swimwear	Uma linha de biquínis única e criativa que nos permite mergulhar num mar de originalidade.
Limited Edition	Peças exclusivas, para momentos memoráveis
Acessórios	Elegância e criatividade nos detalhes, garantindo o êxito de qualquer coordenado

<i>Perfect Body</i>	Um estilo de calças tecnologicamente modelado e com um tratamento anti-celulite e reafirmante para recuperar a silhueta feminina, tornando a mulher ainda mais sensual.
<i>Lose & Fit</i>	Uma linha de <i>jeans</i> patenteada internacionalmente que se revela um autêntico <i>spa</i> de emagrecimento, hidratação e reafirmação, tudo para reconquistar as formas originais femininas.
Aromaterapia	Aplicação de micro-cápsulas no acabamento da malha que originam uma verdadeira terapia de aromas através dos sentidos, oferecendo uma sensação de bem-estar e leveza única.
<i>Twist & Shine</i>	Através de um exímio trabalho de confecção (handmade) e de uma selecção criteriosa de tecidos nobres, ANA SOUSA apresenta uma linha de vestuário reversível que se concretiza na produção de peças que podem ser usadas duas vezes sem conta de um lado e do outro.
<i>Atelier Alta-costura</i>	Nesta linha, a estilista desenha vestidos de alta-costura, personalizados de acordo com as necessidades de cada cliente.

Fonte: Manual de Identidade da Marca ANA SOUSA (2013)

Perfil da cliente ANA SOUSA

A marca ANA SOUSA desde cedo pautou a sua estratégia de *branding* de modo a construir, junto do mercado, uma imagem forte e que lhe permitisse capitalizar a enorme notoriedade perseguida. Estando sempre consciente de que a ideia projectada sobre a marca pode não ser a percebida pelas clientes, a empresa tem apostado na execução de um ambicioso plano de marketing, nacional e internacional, de modo a ajustar a forma como o mercado olha para a marca ANA SOUSA, desmistificando um pouco a ideia de que a marca se centra numa faixa etária mais adulta ou apenas num universo feminino demasiadamente executivo.

Trata-se, portanto, de uma dinâmica de relações que tem como objetivo potencializar as percepções acerca da marca ANA SOUSA. Neste sentido, procura concretizar, de forma sustentada, a sua cultura de valores: espírito cosmopolita, urbano e sonhador, prático e inovador, *chic* e repleto de glamour e que tornam a mulher ainda mais bela e sofisticada, dinâmica e cujo atrevimento descomplica uma vida super preenchida.

Código de Identidade: Consumidoras/Marca

Para aumentar e concretizar esta relação de proximidade com as consumidoras-clientes, a marca criou o cartão-cliente ANA SOUSA, que proporciona um conjunto de regalias vantajosas, tais como descontos exclusivos, tentando que a cliente se sinta parte integrante de uma espécie de grupo restrito. Os veículos de promoção das colecções e da própria marca junto das consumidoras finais são diversos, sendo que todas as informações relevantes sobre a marca são transmitidas, de forma permanente, através de sms, newsletter, facebook, mailling, loja online, etc.

Os pontos-chave desta interacção são absorvidos pelo mercado em geral através de uma série de estratégias/acções/iniciativas que reflectem a atitude da marca perante a vida. Desde logo, o espaço disponibilizado de atendimento personalizado disponibilizado às clientes nas lojas ANA SOUSA tem-se revelado capaz, juntamente com o apoio de difusão de anúncios/publireportagens no meio publicitário (revistas, jornais, televisão, moopies, rádios), não só de fidelizar uma clientela bastante exigente, como também de cativar novas clientes que nunca tinham comprado ou ouvido falar de ANA SOUSA.

Para ajudar a sustentar e exponenciar a estratégia de *branding*, a ANA SOUSA aposta em celebridades com grande notoriedade a nível nacional e/ou internacional. Ao longo do seu percurso, a marca tem apostado em modelos conceituadas e bastante conhecidas do público feminino em geral e que, por si só, captam a atenção das consumidoras em função da visibilidade que foram conquistando através das suas carreiras na televisão ou noutros media, ou mesmo no mundo da moda. Apenas salientando alguns exemplos, são os casos de Ana Hickman, Daniela Ruah, Letícia Birkheuer, Helen Swedin, Diana Pereira, Flor, Fernanda Serrano, Vanessa Oliveira, Sofia Ribeiro, entre outras.

Figura 21 - Celebridades escolhidas pela ANA SOUSA



Fonte: Manual de Identidade da Marca ANA SOUSA (2013)

Responsabilidade Social

Por força de uma consciência cívica particularmente centrada no universo feminino, não raras vezes a marca ANA SOUSA associa-se a várias causas de solidariedade social, saúde e cidadania, como aconteceu nas campanhas “Enlace a sua esperança à vida” e “T-shirt Um gesto... uma Vida!”. Através destas duas campanhas de responsabilidade social, a marca ANA SOUSA angariou mais de 65 mil euros para a Liga Portuguesa contra o Cancro e a estilista Ana Sousa foi recentemente homenageada com um convite para integrar a Comissão de Patronos da Celebração dos 70 anos da Liga Portuguesa contra o Cancro.

2. Relevância da Investigação

Sinónimo de competitividade, as marcas apresentam-se no mercado como factor diferenciador de produtos e serviços e, principalmente, como factor decisivo na escolha dos consumidores. Por isso, as empresas apostam cada vez mais em marcas fortes, que suportem os avanços da concorrência, as estratégias inovadoras e as decisões dos consumidores.

Como tal, as empresas delineiam a sua identidade e esperam passar para os consumidores a ideia exacta da sua actividade e do seu posicionamento. Quando a identidade e a imagem corporativa se unem, ou seja, entram em consonância e se tocam, temos a visão plena de uma marca forte e sustentada. A marca deve, por isso, aperfeiçoar as suas técnicas de comunicação e concentrar os seus esforços em conhecer o seu cliente.

Quando uma marca comunica a sua identidade, fá-lo através de múltiplos sinais que são vinculados de diferentes formas (publicidade, eventos, campanhas de marketing). O problema é que, quando esses sinais chegam aos clientes, já estão condicionados ou filtrados por elementos que compõem o cliente, como a cultura, idade, profissão, estilo de vida, valores sociais, hábitos de consumo entre outros. Estes elementos definem e condicionam a forma como a identidade de uma marca é percepcionada pelo cliente. Neste contexto, surge a importância da gestão da marca e do brand equity, que se torna num factor de vantagem competitiva para as empresas (Aaker, 1991).

Esta tese de dissertação pretende ser um estudo relevante sobre a gestão das marcas e o seu valor corporativo e sobre o brand equity na óptica dos consumidores. Com o estudo de caso sobre a marca ANA SOUSA, pretende-se a recolha de informação acerca do seu brand equity, com o intuito de recolher informação concisa para posterior aplicação na estratégia de marketing e comunicação da marca.

3. Estratégia Metodológica

A estratégia metodológica engloba todos os métodos de pesquisa, isto é, os processos e problemas de investigação empírica (Silva & Pinto, 2001:9). Inclui todos os elementos que estruturam e limitam um caminho, permitindo a posterior concepção de um projecto capaz de reunir todas as informações adequadas para testar as hipóteses pré-definidas (Carmo & Ferreira, 1998:25).

A revisão da literatura permitiu a devida contextualização acerca das organizações e gestão das marcas que se tornou fundamental para a estruturação metodológica agora proposta. De acordo com Freixo (2010:85), «a teoria serve como sistema de conceptualização e de classificação dos factos». Não é mais do que uma orientação para restringir a amplitude dos factos a serem estudados, «pois numa determinada área, é infindável a quantidade de dados que podem ser estudados». Uma investigação tem “como função alargar a perspectiva de análise, travar conhecimento com o pensamento de autores cujas investigações e reflexões podem inspirar as do investigador, revelar facetas do

problema nas quais não teria certamente pensado por si próprio e, por fim, optar por uma problemática apropriada (Quivy & Campenhoudt, 2005:109).

Neste contexto, a estratégia metodológica é constituída pelos elementos que suportam a delimitação de um caminho e que permitem conceber um instrumento capaz de produzir todas as informações adequadas para testar as hipóteses (Carmo *et al.*, 1998: 25). Uma investigação empírica é aquela em que se fazem observações fundamentadas para compreender melhor o fenómeno a estudar. (Hill & Hill, 2008:19).

A presente investigação incidirá sobre um estudo de caso da marca de vestuário feminina ANA SOUSA. Segundo Mattar (1999:78), o estudo de caso é um projecto profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente um ou alguns elementos da população, sobre um elevado número de aspectos e suas relações. Por outro lado, YIN (2001:32) sustenta que o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

3.1. Problemática e Objectivos em Investigação

O objectivo desta investigação é medir o valor da marca vestuário feminino ANA SOUSA. A base que irá sustentar e fundamentar o modo como iremos analisar a realidade em estudo, será o modelo teórico desenvolvido por Aaker (1996), designado por Brand Equity.

Conforme já referido, Aaker (1996:7) considera o *Brand Equity* como o conjunto de activos e passivos ligados ao nome e ao símbolo de uma marca, que adicionam ou subtraem o valor fornecido por um produto a uma empresa e aos seus clientes, ou seja, um conjunto de atributos que contribuem de forma positiva ou negativa para o valor de uma marca. Assim, o objectivo desta investigação é verificar, através das métricas propostas pelo modelo de criação de valor de Aaker, o brand equity da marca ANA SOUSA conforme refere a Figura 22:

Figura 22 - Modelo conceptual proposto para a Investigação



Fonte: Elaboração própria, baseada no modelo de gestão de valor da marca de Aaker (1991:34-35)

As cinco métricas apresentadas neste modelo, *lealdade à marca*, *notoriedade*, *qualidade percebida*, *associações à marca* e *outros activos da marca*, vão ser a base metodológica deste estudo. Com as cinco dimensões em estudo, pretendemos verificar qual o valor da marca ANA SOUSA numa perspectiva focada na imagem dos consumidores. Será estudada a imagem corporativa da marca, isto é, a que é percepcionada pelos consumidores, analisando as dimensões que nos permitirão aferir o valor da marca em estudo.

De acordo com Pinto (1997:83), a análise documental não deve ser descurada em nenhuma metodologia, referente a investigações no âmbito das ciências sociais. Neste sentido, será efectuada uma análise aos documentos internos cedidos pela empresa, por forma a sustentar a base sobre o nosso objecto de estudo. Esta análise documental é importante porque complementa as informações já existentes e ajuda a descobrir novas perspectivas sobre o tema (Sousa & Baptista, 2011:304).

No que concerne aos dados primários, será realizado um inquérito junto dos fãs da página oficial da ANA SOUSA na rede social Facebook. São simpatizantes da marca que, livremente, adicionaram às suas páginas

preferidas a ANA SOUSA, recebendo, assim, todas as informações que diariamente são colocadas na página. Os media sociais são, segundo Halligan & Shah (2010:85-86), uma ferramenta para partilha de informação, «resumem-se à ligação entre pessoas, à interactividade e à partilha online». Deve ser utilizada pelas empresas porque possibilita a ligação a um enorme número de potenciais clientes.

Inquérito por questionário

Como o objectivo desta investigação é aferir qual a percepção dos clientes e simpatizantes sobre marca ANA SOUSA, iremos recorrer ao método de inquérito por questionário, um meio eficaz de recolha de informação num curto espaço de tempo. Numa investigação empírica, o questionário é fundamental para a verificação das hipóteses previamente formuladas (Barañano, 2004:96). Uma das características deste instrumento metodológico é o facto do investigador e do inquirido não interagirem numa situação presencial. Recorre-se a um conjunto de perguntas, com um conjunto tipificado de respostas, sendo as questões correspondentes fechadas, dado que estas permitem uma maior facilidade na codificação e análise dos resultados e o tipo de respostas dadas pelos inquiridos são uniformes relativamente à nomenclatura e grau de pormenor nas respostas dos entrevistados (Almeida & Pinto, 1975: 103).

De acordo com Hill & Hill (2008:69), este é o tipo de instrumento ideal em investigações cujo horizonte é a confirmação de um trabalho baseado na literatura já existente. A natureza quantitativa dos questionários confere-lhe um estatuto de excelência e autoridade científica. Os questionários elaborados pretendem recolher respostas a um conjunto de questões previamente formuladas junto de uma amostra de inquiridos, por forma a aferir quais seriam os resultados obtidos se se tivessem inquirido todas as pessoas correspondentes ao universo (Moreira, 2009: 116).

As perguntas do questionário estão formuladas para aferir não só a caracterização da amostra mas também se as hipóteses formuladas são ou não verificáveis.

As questões desenvolvidas ao longo do questionário estão relacionadas sobre a caracterização dos inquiridos, sobre as suas opiniões e intenções de compra da marca ANA SOUSA.

Neste sentido, o questionário possui as seguintes variáveis de análise:

- Perguntas 1 a 4 – caracterização da amostra;
- Pergunta 5 a 9 – permite-nos verificar as intenções de compra das consumidoras
- Pergunta 10, com oito alíneas – permite-nos aferir a métrica *Lealdade*:

Tabela 8 - Alíneas da Pergunta 10 - Métrica *Lealdade*

Estou satisfeita com a marca.
A ANA SOUSA é sempre a minha primeira opção de compra.
Considero-me fiel à marca.
Não compro noutra marca se a ANA SOUSA tem o que procuro.
Opto sempre pela marca ana sousa independentemente do preço.
Estou satisfeita com a relação qualidade/preço dos produtos da marca.
A ANA SOUSA pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende.
Não troco a marca ANA SOUSA por outra marca semelhante

Fonte: Elaboração própria

- Pergunta 11, com oito alíneas – permite-nos aferir a métrica *Notoriedade*:

Tabela 9 - Alíneas da Pergunta 11 - Métrica *Notoriedade*

Conheço bem as características da marca ANA SOUSA.
Consigo identificar a marca ANA SOUSA entre outras marcas concorrentes.
A ANA SOUSA é a primeira em que eu penso quando preciso de comprar vestuário e acessórios de moda.
As características da marca vêm à minha mente rapidamente.
Tenho dificuldade em imaginar a marca ANA SOUSA.
Faz sentido comprar produtos ANA SOUSA em vez de produtos de outra marca, mesmo quando são iguais.
Compro sempre vestuário e acessórios de moda da marca, mesmo que encontre o mesmo género de produtos noutra marca.
A ANA SOUSA é a única que preenche totalmente as minhas expectativas.

Fonte: Elaboração própria

- Pergunta 12, com oito alíneas – permite-nos aferir a métrica *Qualidade percebida*:

Tabela 10 - Alíneas da Pergunta 12 - Métrica *Qualidade percebida*

A marca aposta em produtos inovadores.
O vestuário da marca corresponde totalmente às minhas expectativas.
Vou comprar na marca numa próxima oportunidade.
Recomendo a marca ANA SOUSA aos meus amigos.
O vestuário apresentado pela marca é de alta qualidade.
Confio totalmente na marca.
Sei o que posso esperar da marca.
Nunca me decepciono com a marca.

Fonte: Elaboração própria

- Pergunta 13, com sete alíneas – permite-nos aferir a métrica *Associações à marca*:

Tabela 11 - Alíneas da Pergunta 13 - Métrica *Associações à marca*

Na ANA SOUSA, encontro sempre vestuário para todos os momentos.
A ANA SOUSA está direccionada para a mulher urbana e irreverente.
A ANA SOUSA está direccionada para a mulher que procura elegância e glamour
A ANA SOUSA está direccionada para a mulher que procura produtos inovadores e exclusivos.
A marca valoriza a mulher cosmopolita.
Sinto-me confiante quando visto uma peça da marca ANA SOUSA.
Sinto-me mais feminina quando visto uma peça da marca ANA SOUSA.

Fonte: Elaboração própria

- Pergunta 14, com quatro alíneas – permite-nos aferir a métrica *Outros activos da marca/Vantagem competitiva da marca*:

Tabela 12 - Alíneas da Pergunta 14 - Métrica *Outros activos da marca*

Gosto de comprar marcas com qualidade.
Opto preferencialmente por marcas nacionais.
Valorizo a responsabilidade social das marcas que compro.
Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas.

Fonte: Elaboração própria

Para o desenvolvimento do questionário, foram utilizadas duas escalas, de acordo com Hill & Hill (2008:105-110): a *escala nominal*, que engloba categorias de respostas qualitativamente diferente e exclusiva, tais como as respostas de sim ou não e de género; e a *escala ordinal*, que permite uma ordenação numérica, ou seja, das respostas alternativas, tendo em conta a categoria satisfação.

Universo, Amostra e Horizonte temporal da Investigação

Para Hill & Hill (2010:41-42), o universo ou população é o conjunto de todos os elementos que partilham características comuns com a marca. Caracteriza-se como um «grupo de indivíduos com uma ou mais características em comum [...] sobre os quais se deseja obter um determinado conjunto de informações» (Reis & Moreira, 1993:118-122).

O universo desta investigação é constituído pelas fãs do facebook oficial da marca ANA SOUSA, ou seja, 17.034 fãs. Como é impossível chegar a todos os elementos do universo, recorreu-se a uma amostra, tentando obter a «recolha de respostas a um conjunto de questões, de tal modo que se possa daí inferir quais seriam os resultados obtidos caso se tivesse inquirido todas as pessoas que constituem a população-alvo» (Moreira, 2009:116).

Tendo em conta o objecto de estudo, o tipo de amostragem que melhor se adequa é o método de amostragem não probabilística accidental, «constituída por sujeitos ou elementos que são facilmente acessíveis e presentes num preciso momento», ou seja, «são escolhidos em função da sua presença num local, num dado momento» (Freixo, 2019:185). O mesmo autor refere ainda que este tipo de amostragem não é representativa do universo, uma vez que os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência ou acidentalmente. Como é impossível obtermos uma resposta de todos os constituintes do universo, vamos considerar a nossa amostra o número de pessoas que responderam ao questionário, que esteve activo na página oficial da marca durante sete dias, entre 5 e 12 de Junho de 2013. Este método revela-se pertinente quando o objectivo é captar aspectos concretos da investigação.

No que diz respeito à dimensão da amostra, é importante que seja representativa da população em estudo. Huot (1999:39) sugere uma tabela que nos permite perceber se a dimensão da nossa amostra é ou não representativa, conforme se pode observar na Tabela 13.

A partir desta tabela, verifica-se que uma amostra aleatória, extraída de um universo de 17 034 elementos, deverá ser composta por um mínimo de 377 indivíduos. Após os sete dias em que o questionário esteve online, obtivemos 785 respostas. Destas, cerca de 94% são alusivas a consumidoras da marca ANA SOUSA e os restantes 6% de potenciais clientes. Deste modo, decidimos apenas considerar como amostra do estudo as respostas alusivas às consumidoras da marca, ou seja, 738 respostas.

Tabela 13 - Dimensão da Amostra

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Fonte: Huot, (2009:38)

Legenda:
N = dimensão da população
n = amostra

Como não se está a estudar a totalidade da população, existe sempre um erro amostral, motivo pelo qual os dados devem ser sempre interpretados de acordo com um intervalo de confiança. Com este intervalo, encontramos um nível de

confiança nas conclusões encontradas, podendo calcular a percentagem do erro amostral.

Tendo em conta que o universo é de 17.034 elementos e que se obtiveram 738 respostas, se aplicarmos um nível de confiança de 95%, a margem de erro é de 3,5%, de acordo com a aplicação da fórmula do intervalo de confiança que se segue:

$$e = \sqrt{\frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{n}} * \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

Legenda:

e– erro amostral

z– valor da distribuição normal para um nível de confiança de 95% (aproximadamente 1,960)
p.(1-p) – probabilidades de ocorrer *p*, e de não ocorrer *p*. *p* é um certo atributo na hipótese mais pessimista, o que implica uma igual probabilidade de ocorrer ou de não ocorrer a hipótese (*p* =0,5).

N – população estudada (17.034)

n– dimensão da amostra (738)

4. Hipóteses da Investigação

As hipóteses constituem a melhor forma de conduzir, com ordem e rigor, uma dada investigação, sendo consideradas os seus eixos centrais (Quivy & Campenhoudt, 1998:119-120). Os mesmos autores referem que as hipóteses fornecem à investigação um fio condutor eficaz, fornecendo «o critério para seleccionar, de entre a infinidade de dados que um investigador pode recolher sobre determinado assunto, os dados pertinentes». Malhotra (2006:74) sustenta que as hipóteses são afirmações ou proposições não comprovadas a respeito de um determinado fenómeno.

Segundo Deshaies (1992:248), a hipótese preenche um dos papéis principais na resolução da problemática, já que é a partir do problema, previamente definido, que o investigador «é levado a encontrar soluções possíveis ou prováveis mas verificáveis». Sem a definição da hipótese nenhuma investigação faz sentido. Estas serão confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa, devendo ser verificáveis, contendo variáveis observadas e que possam ser analisadas estatisticamente, a partir do problema previamente formulado (Carvalho, 2009:124).

Após a definição da problemática de partida, foram definidas as seguintes hipóteses para a investigação:

Hipótese 1 – *Existe uma relação de lealdade entre a marca ANA SOUSA e as suas consumidoras.*

Hipótese 2 – *A marca ANA SOUSA possui uma elevada notoriedade junto das suas consumidoras.*

Hipótese 3 – *Existe uma percepção de qualidade dos produtos da marca ANA SOUSA por parte das suas consumidoras.*

Hipótese 4 – *O valor das associações à marca ANA SOUSA é considerado elevado pelas suas consumidoras.*

Hipótese 5 – *A marca ANA SOUSA é considerada uma marca competitiva pelas suas consumidoras, no que se refere às políticas que desenvolve ao nível da inovação e responsabilidade social.*

As hipóteses de estudo apresentadas serão testadas empiricamente face à amostra recolhida e com base nos princípios metodológicos previamente definidos.

Capítulo IV - Análise de dados primários do Estudo de caso da marca ANA SOUSA

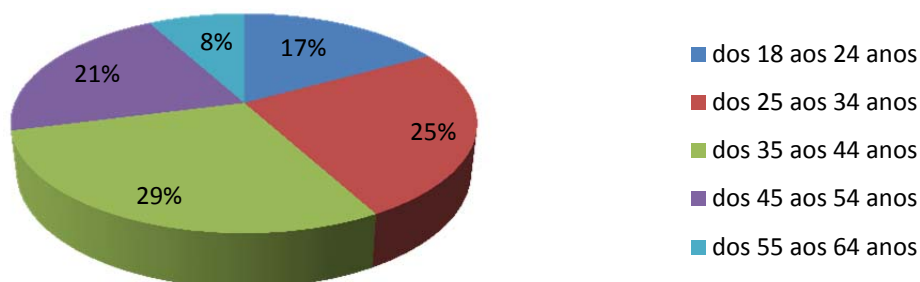
1. Análise geral aos dados primários do estudo

1.1. Dados de caracterização dos indivíduos

A amostra desta investigação corresponde às 738 consumidoras da marca ANA SOUSA na rede social Facebook que responderam ao questionário durante o intervalo temporal proposto.

Começando com os dados de caracterização da amostra, a maioria dos inquiridos situa-se nas faixas etárias entre os 25 e os 34 anos (25%), os 35 aos 44 anos (29%) e os 45 e os 54 anos (21%). Não obtivemos qualquer dado relativo à faixa etária acima dos 65 anos.

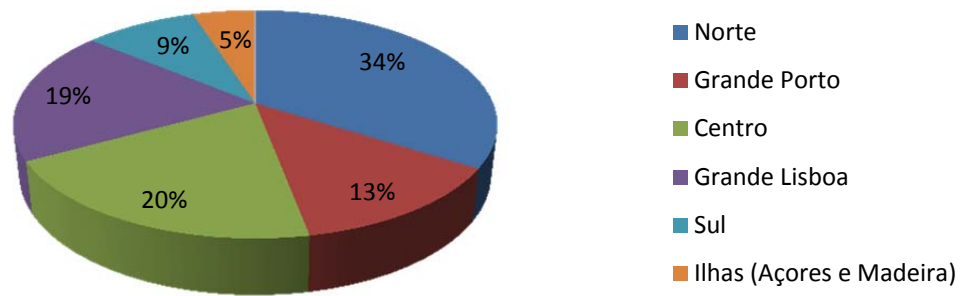
Gráfico 1 - Faixa Etária



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos inquiridos reside no Norte do país e no distrito do Porto. No centro, residem cerca de 19% dos inquiridos e no distrito de Lisboa cerca de 18%. O sul do país e os arquipélagos dos Açores e da Madeira englobam os restantes 14% dos inquiridos, conforme se pode observar no Gráfico 2.

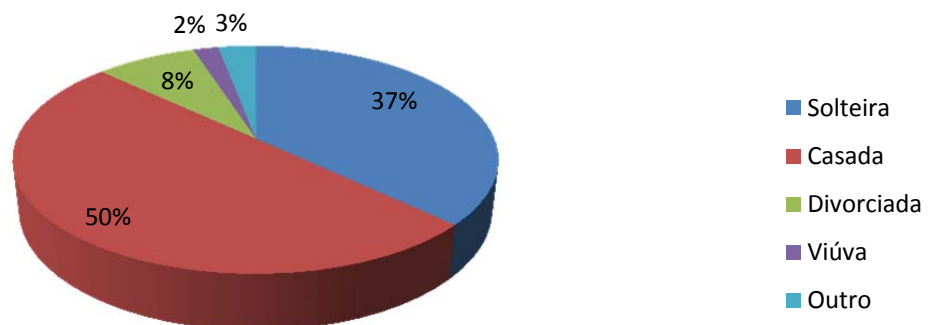
Gráfico 2 - Área Geográfica



Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao estado civil das consumidoras, a maioria são casadas, cerca de 50%, seguidas das solteiras, cerca de 37%, conforme se pode observar no Gráfico 3:

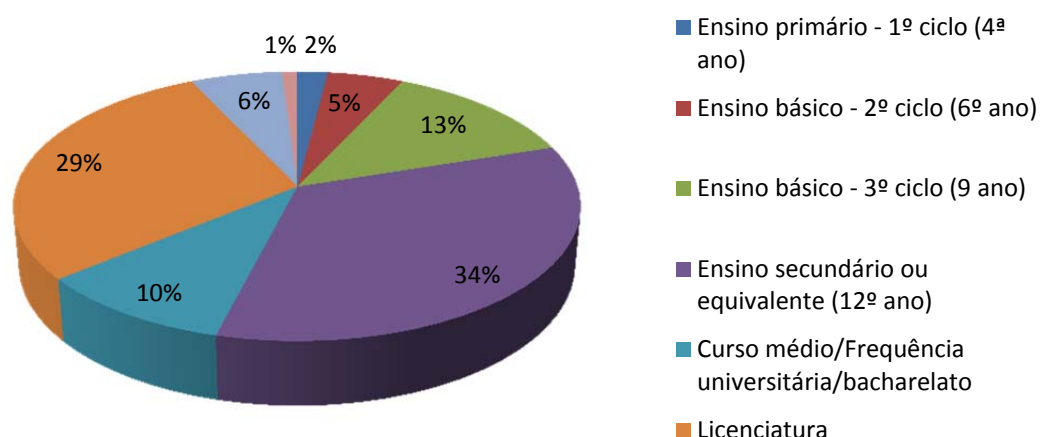
Gráfico 3 - Estado Civil



Fonte: Elaboração própria

Em relação à escolaridade dos inquiridos, a maioria é licenciada ou possui o Ensino secundário ou equivalente (12º ano), conforme mencionado no gráfico seguinte:

Gráfico 4 - Escolaridade



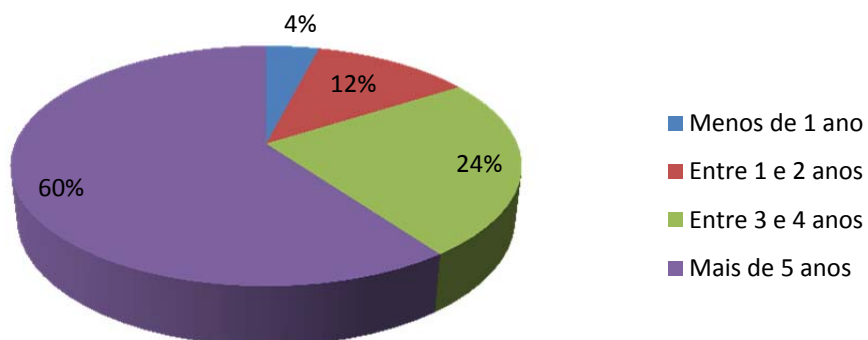
Fonte: Elaboração própria

1.2. Análise geral dos dados apurados no questionário

No inquérito realizado, as perguntas 5 à 9 referem-se às intenções de compra da marca. Como já foi referido anteriormente, das respostas obtidas no questionário, 94% correspondem a consumidoras da marca ANA SOUSA, sendo essas as consideradas como a nossa amostra de estudo.

Cerca de 60% das inquiridas são consumidoras há mais de 5 anos, 24% compram a marca ANA SOUSA há 3/4 anos, 12% há 1/2 anos e apenas 4% são consumidoras recentes, há menos de um ano, conforme se pode observar no Gráfico 5:

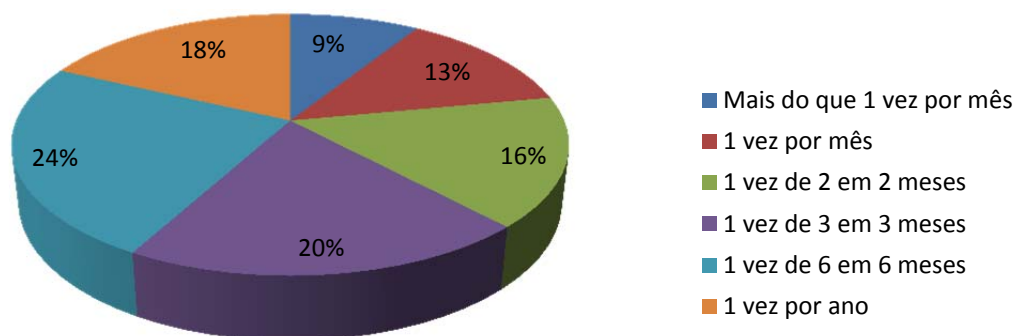
Gráfico 5 - Há quanto tempo é cliente ANA SOUSA?



Fonte: Elaboração própria

Em relação à regularidade com que as clientes consomem nas lojas ANA SOUSA, 18% afirmam comprar apenas uma vez por ano, 24% de seis em seis meses, 20% de três em três meses, 16% de dois em dois meses, 13% uma vez por mês, e, por último, 9% afirmam consumir mais do que uma vez por mês.

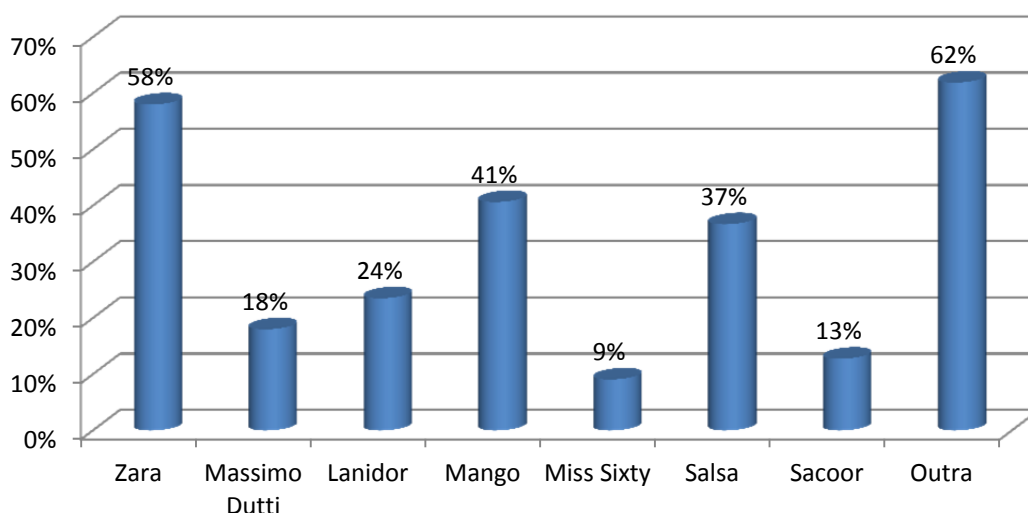
Gráfico 6 - Com que regularidade compra nas lojas ANA SOUSA?



Fonte: Elaboração própria

A maioria das consumidoras, cerca de 95%, compra também noutras marcas, com maior destaque para a Zara, Mango e Salsa, como refere o gráfico seguinte:

Gráfico 7 - Quais as marcas onde costuma comprar?



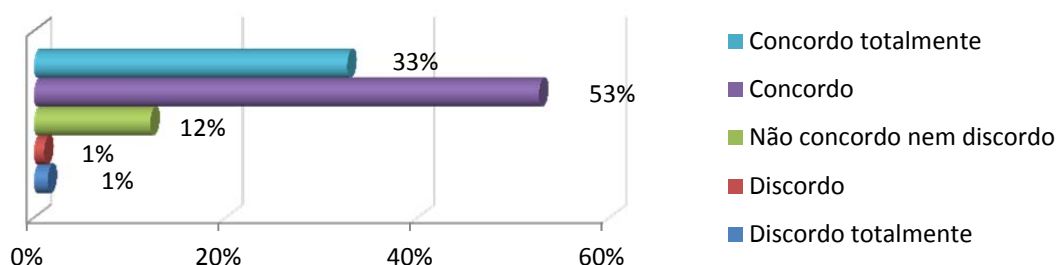
Fonte: Elaboração própria

Da pergunta 10 à 14, as questões foram colocadas por alíneas tendo uma escala de resposta entre o *discordo totalmente*, *discordo*, *não concordo nem discordo*, *concordo* e *concordo totalmente*.

Assim, em relação às alíneas da pergunta 10, verificamos que:

1) Mais de 85% das consumidoras afirma estar satisfeita com a marca ANA SOUSA, 12% não concorda nem discorda com a afirmação e pouco mais de 2% discorda/ discorda totalmente.

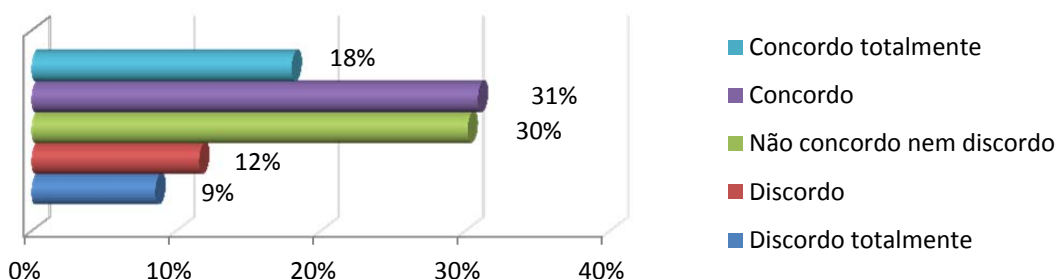
Gráfico 8 - Estou satisfeita com a marca ANA SOUSA.



Fonte: Elaboração própria

2) Mais de 40% das consumidoras afirma que a marca ANA SOUSA é sempre a primeira opção de compra, 30% não concorda nem discorda com a afirmação e pouco mais de 20% discorda ou discorda totalmente da afirmação.

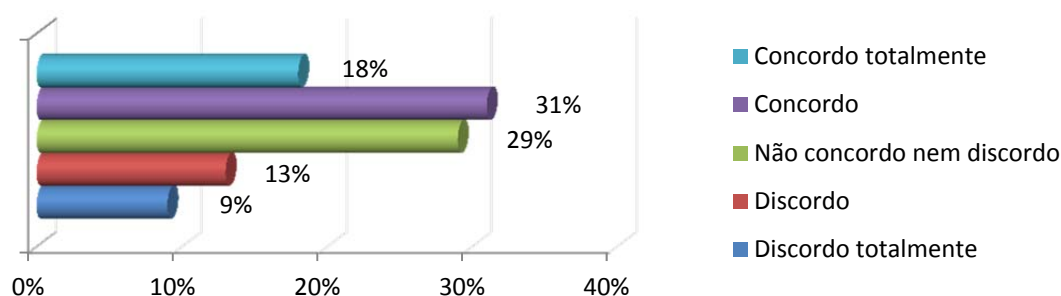
Gráfico 9 - A ANA SOUSA é sempre a minha primeira opção de compra.



Fonte: Elaboração própria

3) Cerca de 49% das consumidoras considera-se fiel à marca ANA SOUSA, opostamente às cerca de 22% das clientes que discordam/discordam totalmente desta premissa (Ver Gráfico 10).

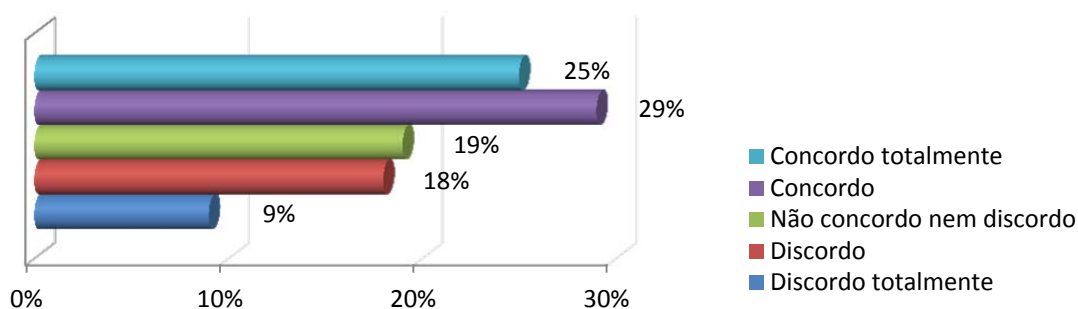
Gráfico 10 - Considero-me fiel à marca ANA SOUSA.



Fonte: Elaboração própria

4) Mais de metade das inquiridas não compra noutra marca quando a ANA SOUSA tem o que procuram. Cerca de 19% não concorda nem discorda da afirmação e 2% discorda/discorda totalmente (Ver Gráfico 11).

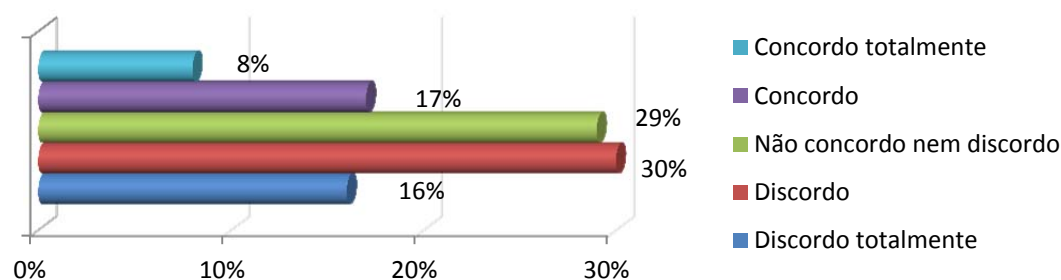
Gráfico 11 - Não compro noutra marca se a ANA SOUSA tem o que procuro.



Fonte: Elaboração própria

5) Cerca de 46% das consumidoras não optam pela marca ANA SOUSA, independentemente do preço, 29% mantêm uma posição neutra em relação a esta questão e cerca de 25% concorda/concorda totalmente com a afirmação.

Gráfico 12 - Opto sempre pela marca ANA SOUSA, independente do preço.

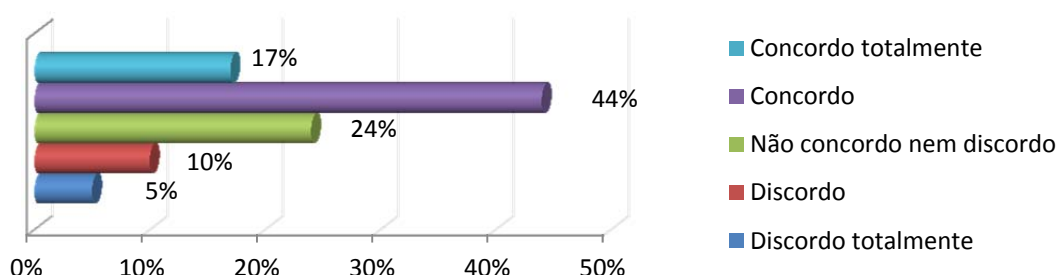


Fonte: Elaboração própria

6) A relação qualidade/preço da marca satisfaz mais de 60% das consumidoras. No entanto, as respostas são díspares quando se pergunta se consideram que a ANA SOUSA pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende.

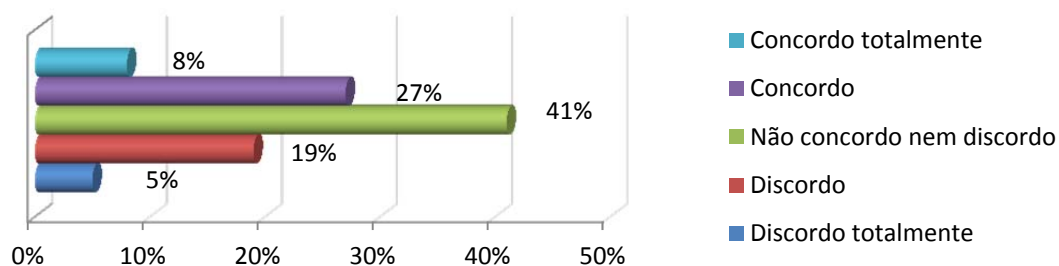
Cerca de 35% dos inquiridos concorda ou concorda totalmente com esta questão, cerca de 41% não concorda nem discorda, 19% discorda e 5% discorda totalmente desta afirmação (Ver Gráfico 13 e 14).

Gráfico 13 - Estou satisfeita com a relação qualidade/preço da marca.



Fonte: Elaboração própria

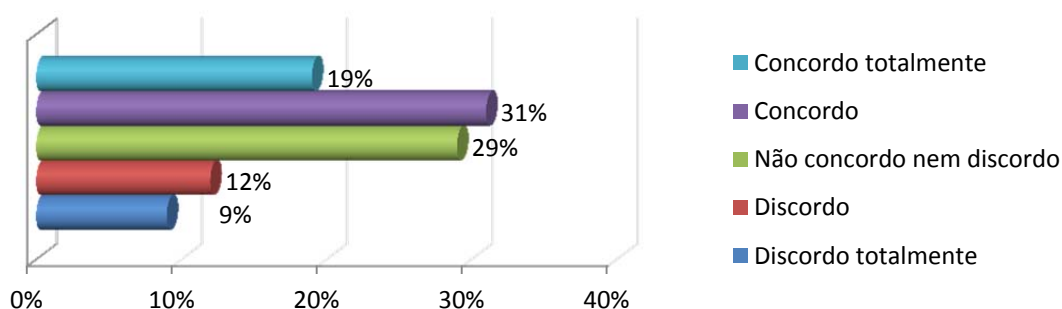
Gráfico 14 - A ANA SOUSA pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende.



Fonte: Elaboração própria

7) Metade das inquiridas afirma não trocar a marca ANA SOUSA por outra marca semelhante, cerca de 29% não concorda nem discorda da afirmação e pouco mais de 20% discorda/discorda totalmente.

Gráfico 15 - Não troco a marca ANA SOUSA por outra marca semelhante.

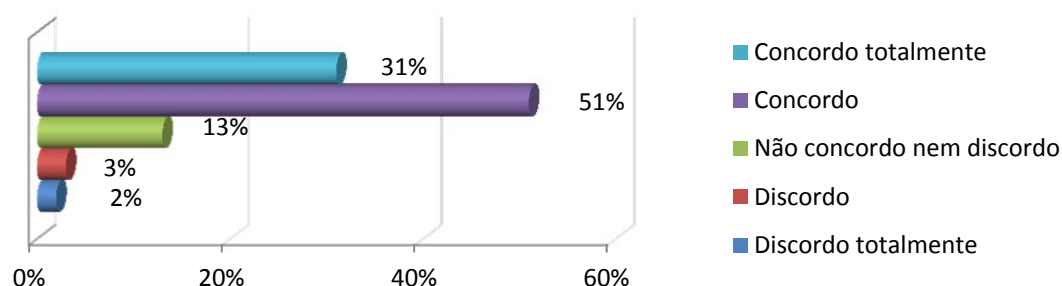


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às alíneas da pergunta 11, apurámos que:

1) Mais de 80% das inquiridas afirmam conhecer bem as características da marca ANA SOUSA. Apenas 2% das inquiridas discorda totalmente desta afirmação, 3% discorda e 13% não concorda nem discorda.

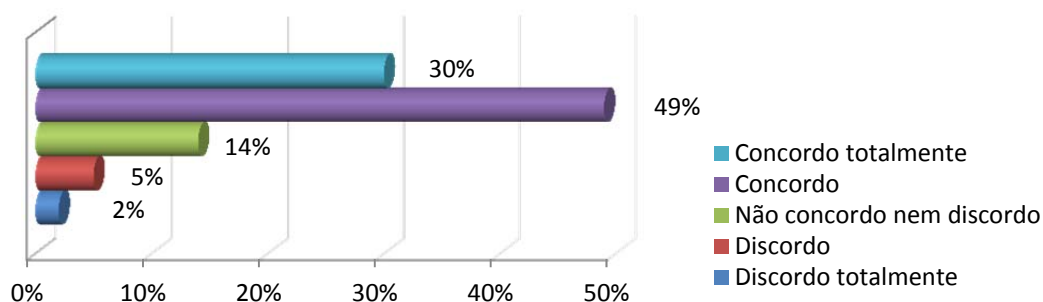
Gráfico 16 - Conheço bem as características da marca ANA SOUSA



Fonte: Elaboração própria

2) Cerca de 79% das consumidoras conseguem identificar a marca entre outras marcas concorrentes, 14% não concorda nem discorda da afirmação, 5% discorda e apenas 2% discorda totalmente desta premissa.

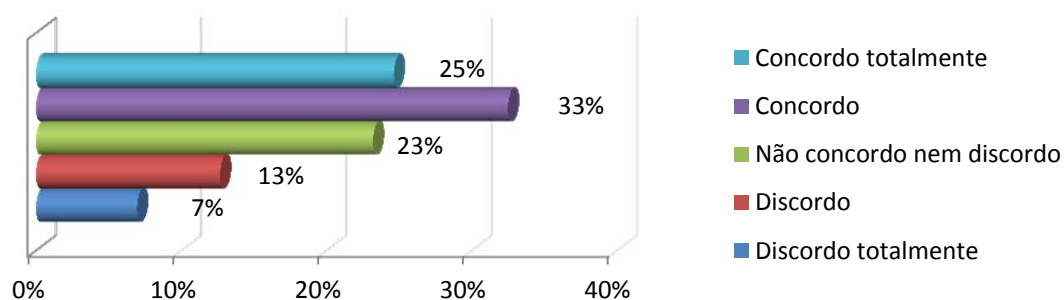
Gráfico 17 - Consigo identificar a Marca ANA SOUSA entre as outras marcas concorrentes



Fonte: Elaboração própria

3) Quanto à questão sobre se a ANA SOUSA é a primeira marca em que pensam que precisam de comprar vestuário e acessórios de moda, mais de 50% das inquiridas concorda/concorda totalmente com a afirmação, 23% não concorda nem discorda, 13% discorda e 7% discorda totalmente.

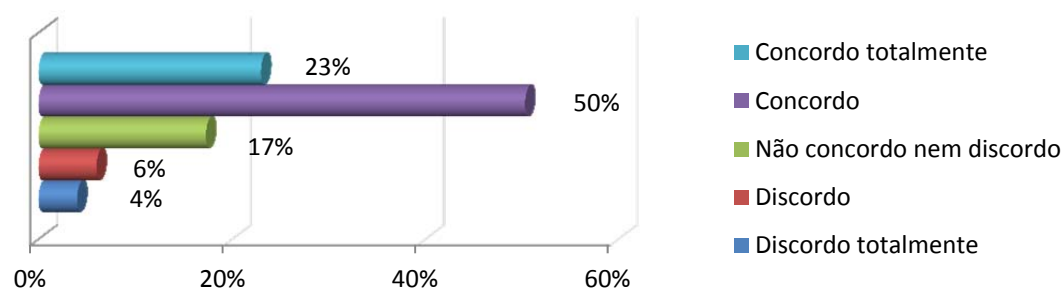
Gráfico 18 - A ANA SOUSA é a primeira em que eu penso quando preciso de comprar vestuário e acessórios de moda.



Fonte: Elaboração própria

4) Mais de 70% das consumidoras afirma que as características da marca ANA SOUSA vêm rapidamente à sua mente, 17% não concorda nem discorda com a afirmação, 6% discorda e 4% discorda totalmente.

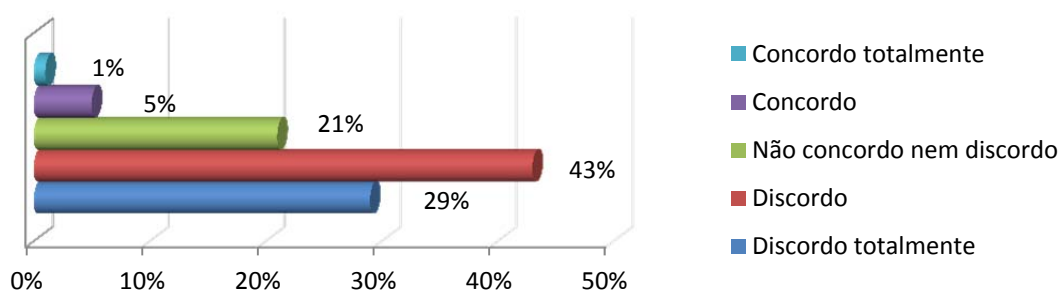
Gráfico 19 - As características da marca vêm rapidamente à minha mente.



Fonte: Elaboração própria

5) Cerca de 72% das consumidoras não tem dificuldade em imaginar a marca ANA SOUSA, 21% não concorda nem discorda com a afirmação e cerca de 5% afirma ter dificuldade em imaginar a marca.

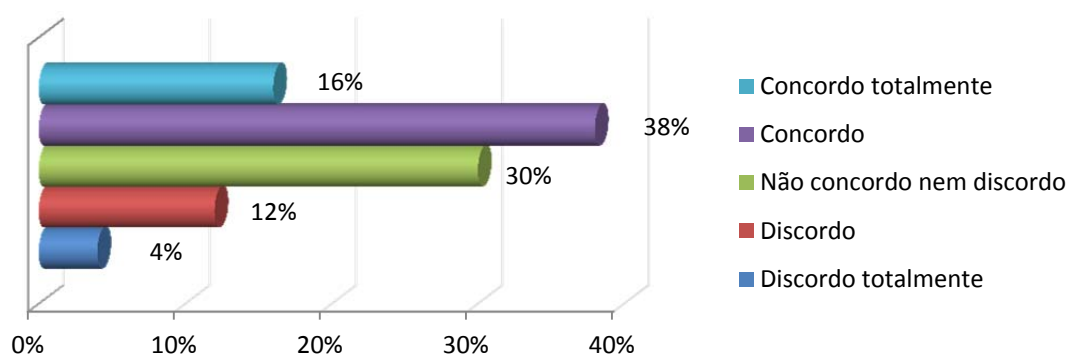
Gráfico 20 - Tenho dificuldade em imaginar a marca ANA SOUSA.



Fonte: Elaboração própria

6) Cerca de 54% das inquiridas concorda com a afirmação «*Faz sentido comprar produtos da marca ANA SOUSA em vez de produtos de outra marca, mesmo quando são iguais*», 30% não concorda nem discorda da afirmação, 12% discorda e 4% discorda totalmente.

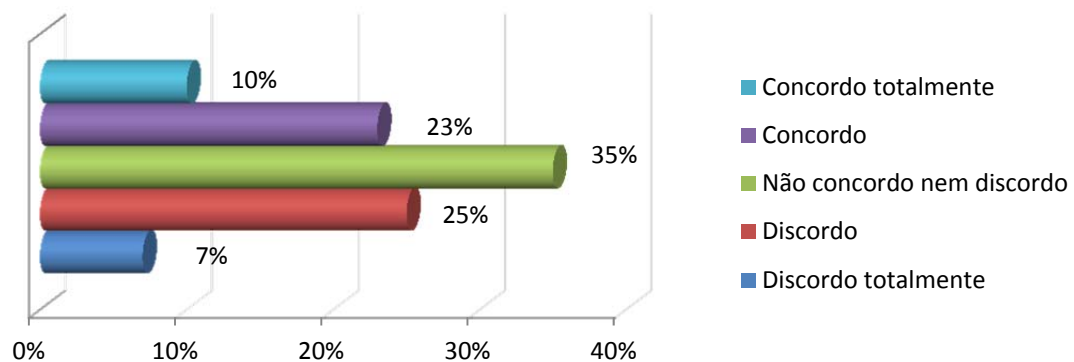
Gráfico 21 - Faz sentido comprar produtos da marca ANA SOUSA em vez de produtos de outra marca, mesmo quando são iguais.



Fonte: Elaboração própria

7) Cerca de 33% das consumidoras afirma que compram sempre vestuário e acessórios de moda da marcam mesmo quando encontram o mesmo género de produtos noutra loja. 35% não concorda nem discorda da afirmação, 25% discorda e 7% discorda totalmente.

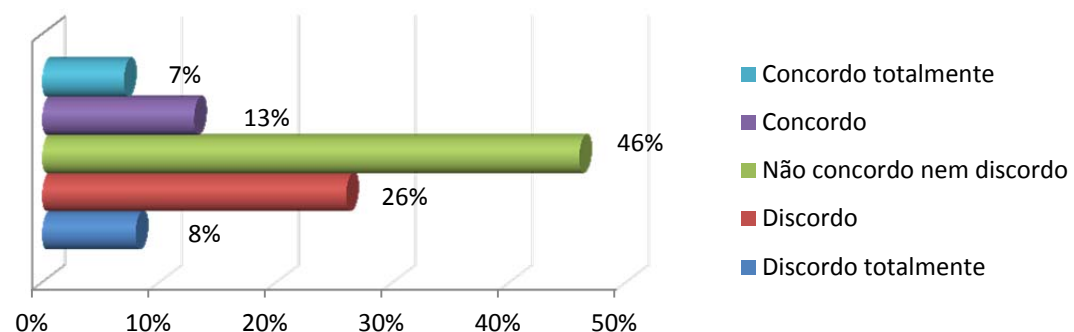
Gráfico 22 - *Compro sempre vestuário e acessórios de moda da marca, mesmo que encontre o mesmo género de produtos noutra marca.*



Fonte: Elaboração própria

8) Cerca de 20% das consumidoras afirma que a marca é a única que preenche totalmente as suas expectativas, 46% não concorda nem discorda, 26% discorda e 8% discorda totalmente desta premissa.

Gráfico 23 - *A ANA SOUSA é a única que preenche totalmente as minhas expectativas.*

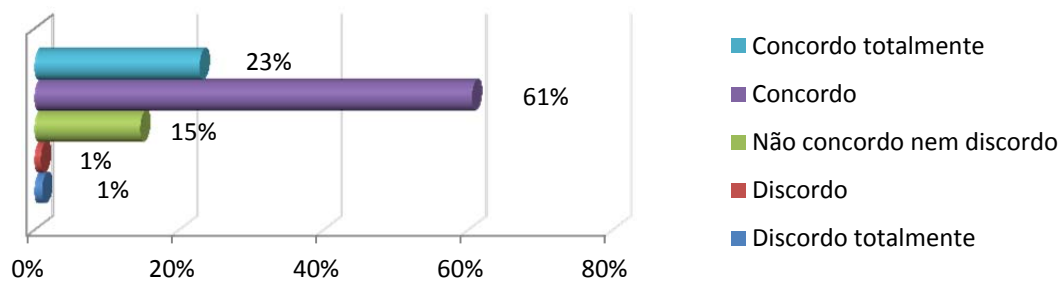


Fonte: Elaboração própria

Relativamente às alíneas da pergunta 12, verificámos que:

1) Cerca de 83% das inquiridas concorda que a marca aposta em produtos inovadores, apenas pouco menos de 2% discorda/discorda totalmente desta afirmação.

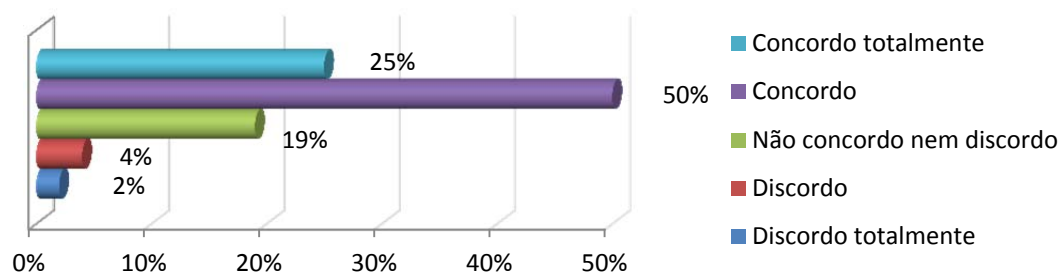
Gráfico 24 - A marca ANA SOUSA aposta em produtos inovadores.



Fonte: Elaboração própria

2) O vestuário da marca ANA SOUSA corresponde totalmente às expectativas de cerca de 75% das inquiridas, 19% não concorda nem discorda com a afirmação, 4% discorda e 2% discorda totalmente.

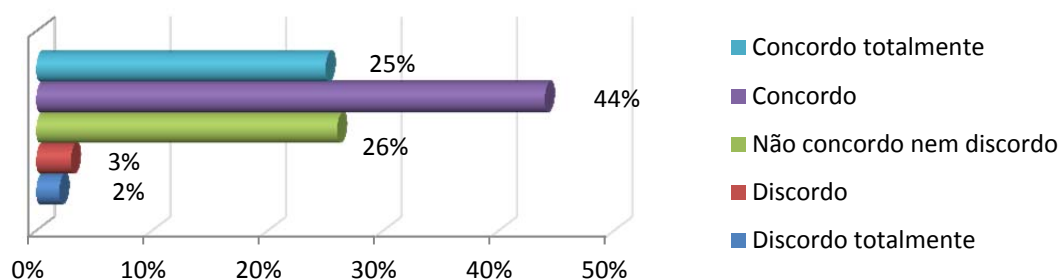
Gráfico 25 - O vestuário da marca corresponde totalmente às minhas expectativas.



Fonte: Elaboração própria

3) Cerca de 69% das inquiridas afirmam que vão comprar na marca numa próxima oportunidade, 26% não concorda nem discorda da afirmação e 5% discorda/discorda totalmente.

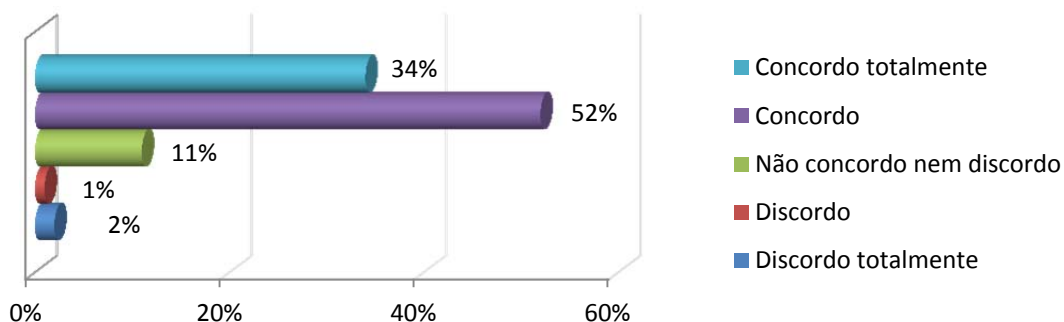
Gráfico 26 - Vou comprar na marca numa próxima oportunidade.



Fonte: Elaboração própria

4) Cerca de 86% das consumidoras recomenda a marca ANA SOUSA às suas amigas, 11% não concorda nem discorda com a afirmação e 3% discorda/discorda totalmente.

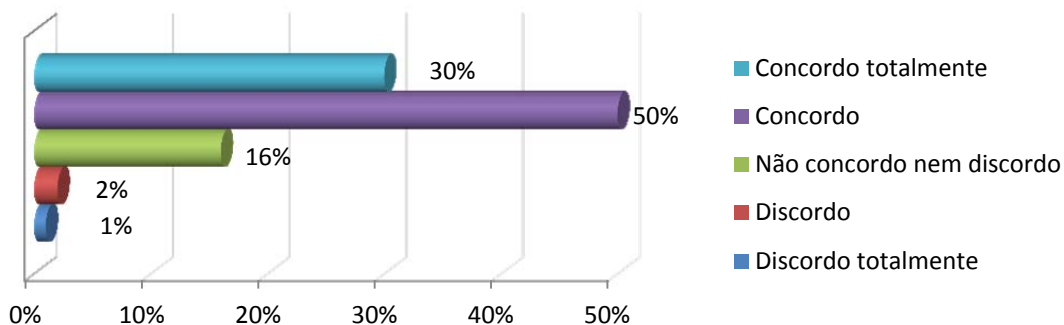
Gráfico 27 - Recomendo a marca ANA SOUSA aos meus amigos.



Fonte: Elaboração própria

5) 80% das inquiridas assegura que o vestuário apresentado pela marca é de alta qualidade, 16% não concorda nem discorda e 3% discorda/discorda totalmente da afirmação.

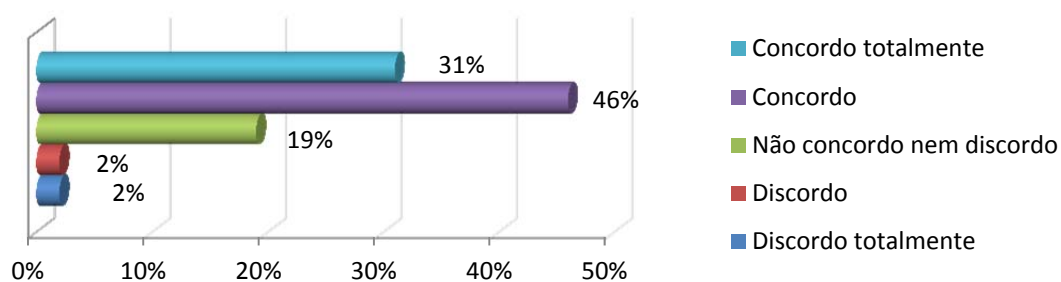
Gráfico 28 - O vestuário apresentado pela marca é de alta qualidade.



Fonte: Elaboração própria

6) Cerca de 77% confia totalmente na marca ANA SOUSA, 19% não concorda nem discorda com a afirmação, 2% discorda e outros 2% discorda totalmente.

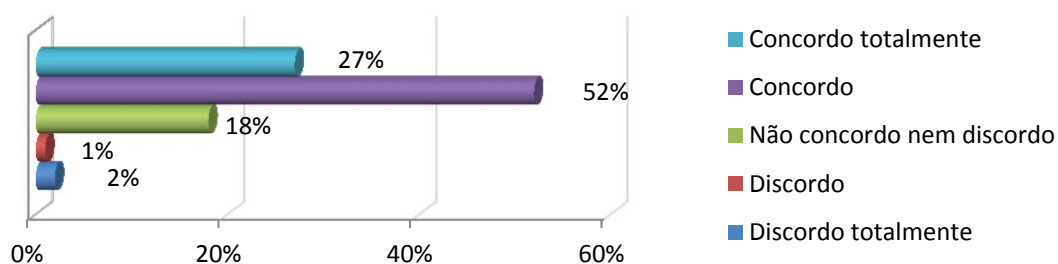
Gráfico 29 - Confio totalmente na marca ANA SOUSA.



Fonte: Elaboração própria

7) 79% das consumidoras concordam com a afirmação «*sei o que posso esperar da marca ANA SOUSA*», 18% não concorda nem discorda da afirmação e 3% discorda/discorda totalmente.

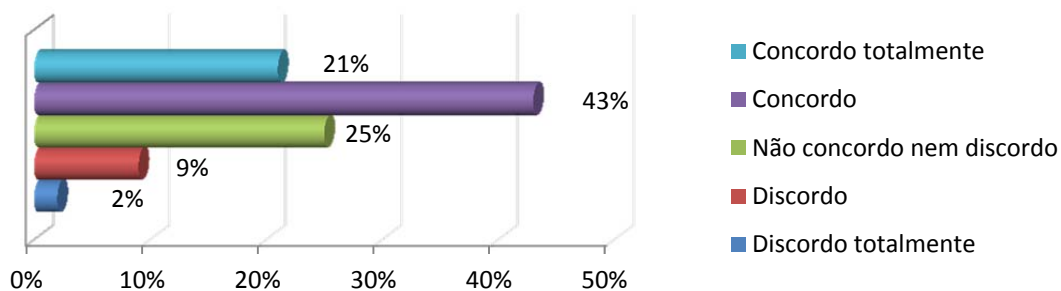
Gráfico 30 - Sei o que posso esperar da marca ANA SOUSA.



Fonte: Elaboração própria

8) 64% das inquiridas afirma que nunca se decepcionam com a marca, 25% não concorda nem discorda da afirmação, 9% discorda e 2% discorda totalmente.

Gráfico 31 - Nunca me decepçiono com a marca.

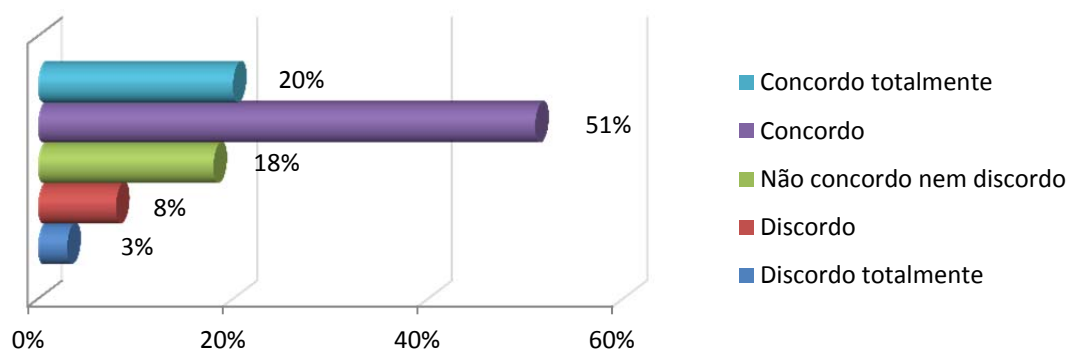


Fonte: Elaboração própria

No que concerne às alíneas da pergunta 13, apurámos os seguintes dados:

1) Mais de 70% das inquiridas afirma encontrar sempre vestuário na marca para todos os momentos, 18% não concorda nem discorda com a afirmação, 8% discorda e 3% discorda totalmente.

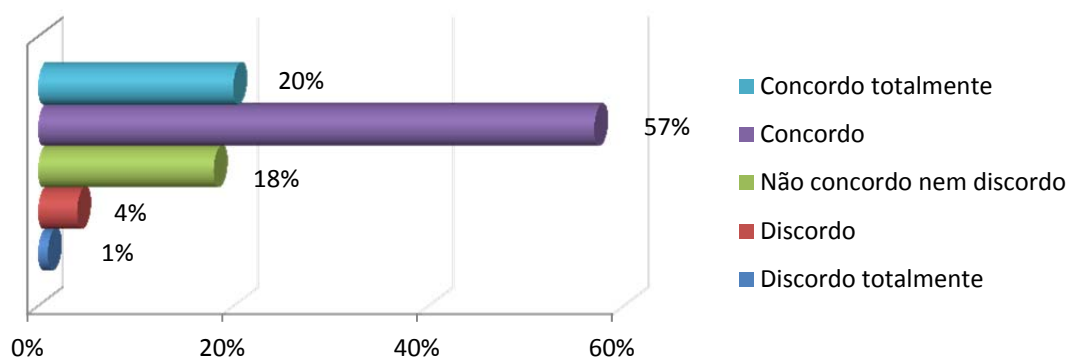
Gráfico 32 - Na ANA SOUSA, encontro sempre vestuário para todos os momentos.



Fonte: Elaboração própria

2) Quanto à afirmação «a ANA SOUSA está direccionada para a mulher urbana e irreverente», cerca de 77% concorda/concorda totalmente com a questão, cerca de 18% não concorda nem discorda, 4% discorda e apenas 1% discordam totalmente da afirmação.

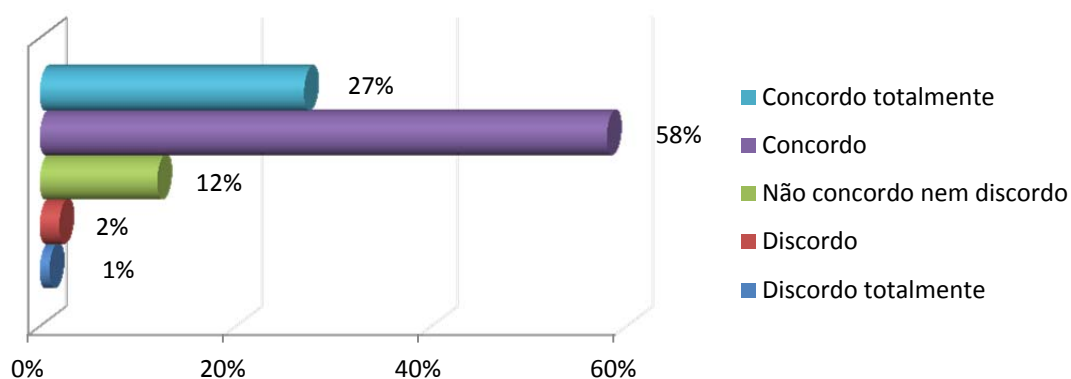
Gráfico 33 - A ANA SOUSA está direccionada para a mulher urbana e irreverente.



Fonte: Elaboração própria

3) No que se refere à questão «a ANA SOUSA está direccionada para a mulher que procura elegância e glamour», 85% das inquiridas concorda/concorda totalmente com a afirmação, 12% não concorda nem discorda e 3% discorda/discorda totalmente da premissa.

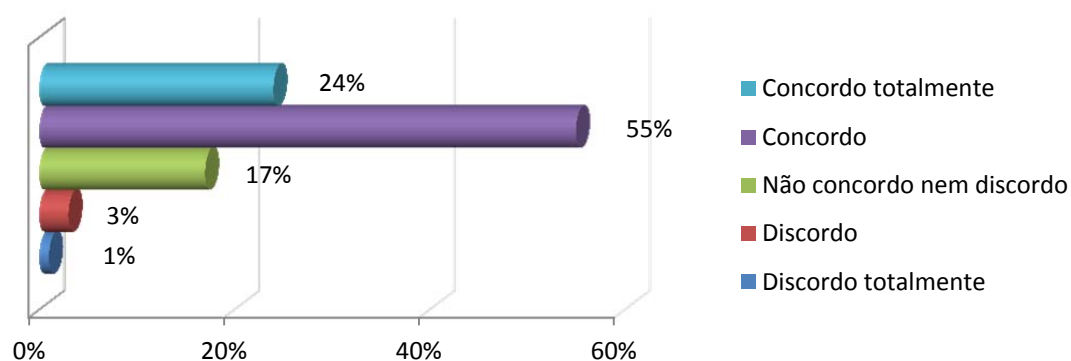
Gráfico 34 - A ANA SOUSA está direccionada para a mulher que procura elegância e glamour.



Fonte: Elaboração própria

4) Mais de 75% das consumidoras concorda/concorda totalmente com a afirmação de que a ANA SOUSA está direccionada para as mulheres que procuram produtos inovadores e exclusivos, cerca da 17% não concorda nem discorda, e 4% discorda/discorda totalmente com esta afirmação.

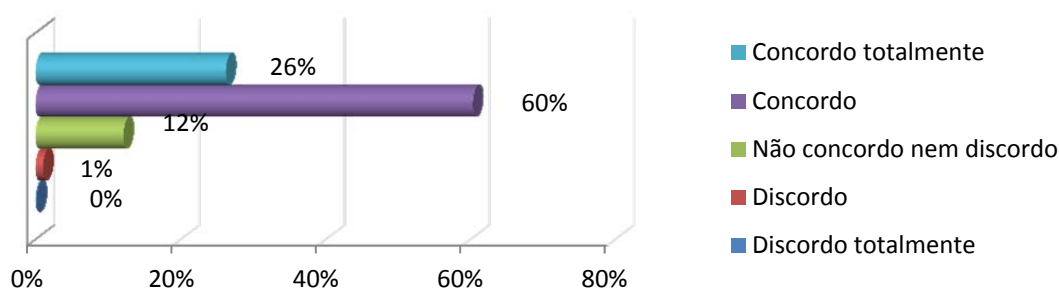
Gráfico 35 - A ANA SOUSA está direccionada para as mulheres que procuram produtos inovadores e exclusivos.



Fonte: Elaboração própria

5) 86% das consumidoras concorda que a marca valoriza a mulher cosmopolita.

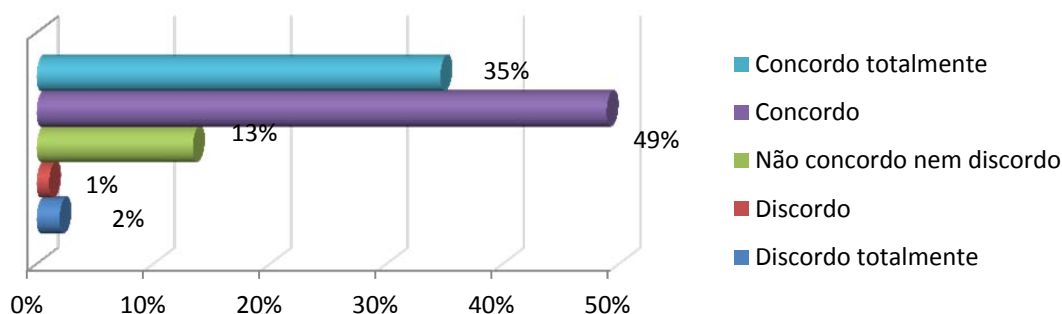
Gráfico 36 - A marca valoriza a mulher cosmopolita



Fonte: Elaboração própria

6) Mais de 80% das inquiridas afirmam que se sentem mais confiantes quando vestem uma peça da marca ANA SOUSA.

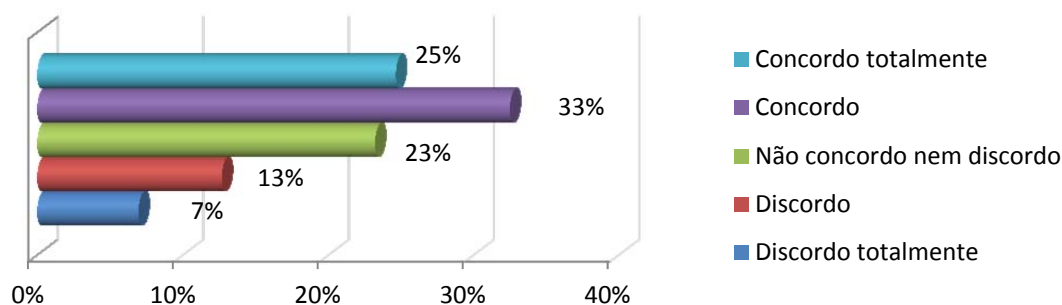
Gráfico 37 - Sinto-me confiante quando visto uma peça da marca ANA SOUSA.



Fonte: Elaboração própria

7) Na mesma linha, mais de 50% das consumidoras afirmam que se sentem mais femininas quando vestem uma peça da marca, 23% não concorda nem discorda da afirmação, 13% discorda e 7% discorda totalmente.

Gráfico 38 - Sinto-me mais feminina quando visto uma peça da marca.

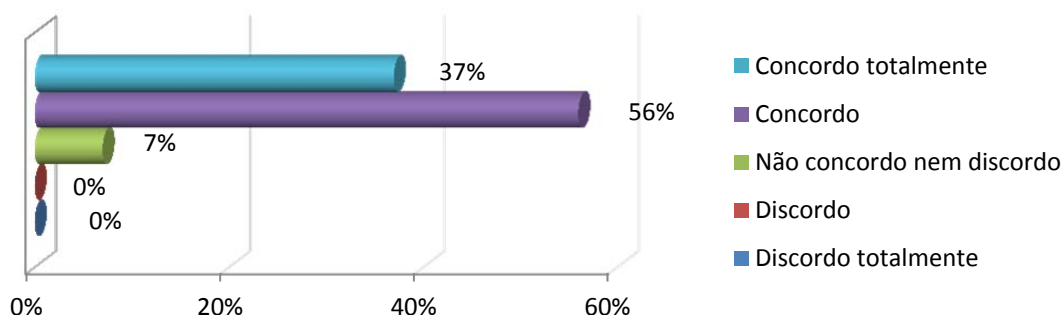


Fonte: Elaboração própria

Por último, no que diz respeito às alíneas da pergunta 14, foram apurados os seguintes dados:

1) A grande maioria das inquiridas, 93%, gosta de comprar marcas com qualidade e os restantes 7% não concordam nem discordam da afirmação.

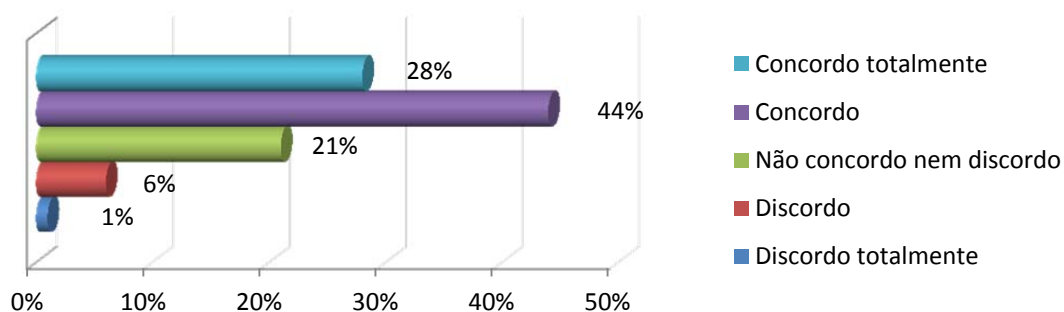
Gráfico 39 - Gosto de comprar marcas com qualidade.



Fonte: Elaboração própria

2) 72% das inquiridas opta preferencialmente por marcas nacionais, 21% não concorda nem discorda com esta premissa, 6% discorda e 1% discorda totalmente.

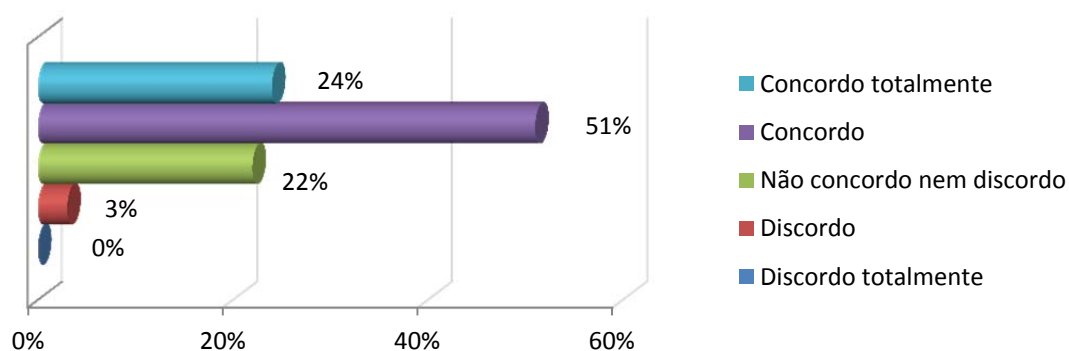
Gráfico 40 - Opto preferencialmente por marcas nacionais.



Fonte: Elaboração própria

3) A responsabilidade social das marcas é valorizada por 75% das inquiridas, 22% não concorda nem discorda com a premissa e 3% discorda.

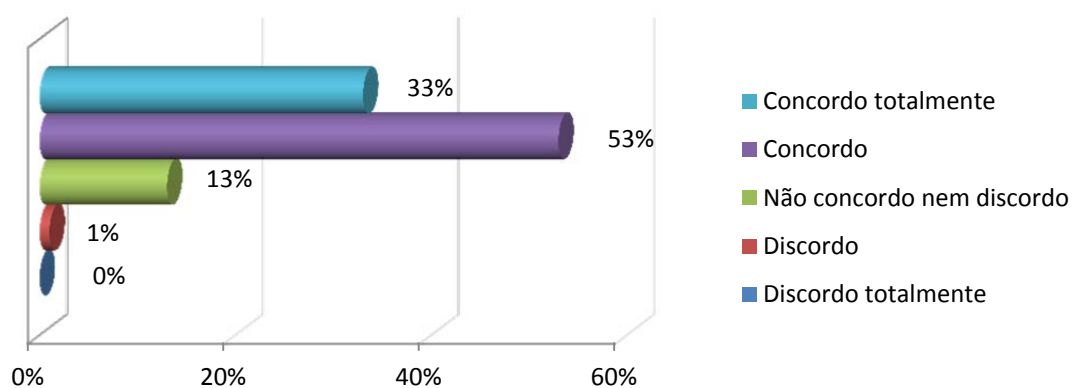
Gráfico 41 - Valorizo a responsabilidade social das marcas que compro.



Fonte: Elaboração própria

4) 86% das inquiridas valoriza marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas, 13% não concorda nem discorda da afirmação e apenas 1% discorda.

Gráfico 42 - Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas.



Fonte: Elaboração própria

2. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização *Idade* e *Área Geográfica* e os dados gerais do estudo

Para uma melhor compreensão dos dados apurados pelo questionário, optámos por relacionar os dados de caracterização *Idade* e *Área Geográfica*, com cada uma das perguntas efectuadas no questionário.

O cruzamento da métrica *Idade* ajudar-nos-á a perceber qual/quais a/as faixa/as etária/as que mais se identificam com a marca, já que as suas principais linhas estão direccionadas uma para o público mais jovem e outra para a mulher mais madura.

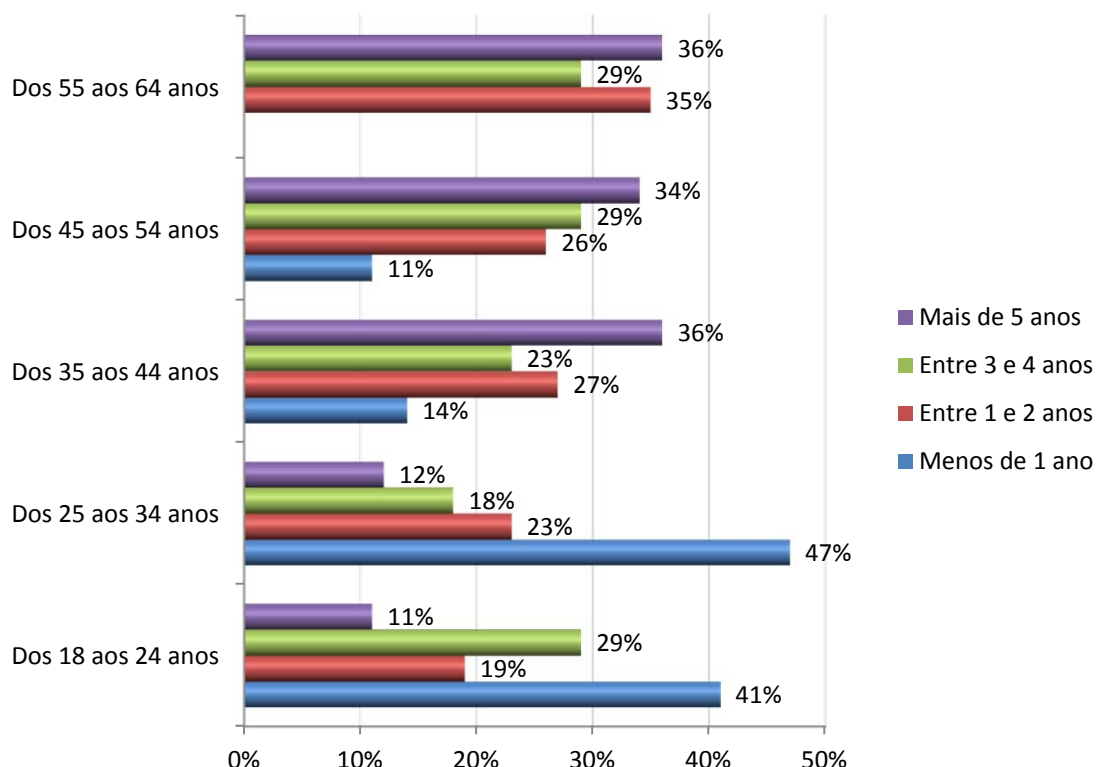
O cruzamento da métrica *Área Geográfica* permitirá a percepção das zonas onde a marca ANA SOUSA é mais reconhecida, tendo em conta que um dos principais objectivos da marca é a expansão significativa no território nacional, através de lojas próprias ou franchisadas.

2.1. Idade

Idade VS Tempo de Cliente

Quando comparamos a idade das inquiridas e a permanência enquanto clientes da marca, verificamos que são as faixas etárias mais altas, dos 45 aos 54 anos e dos 55 aos 64 anos, que comportam as clientes que compram na marca há mais de cinco anos. Por outro lado, é nas faixas etárias mais jovens que a marca possui uma maior percentagem de clientes há menos de um ano, conforme sustenta o Gráfico 43:

Gráfico 43 - Idade VS Tempo de Cliente



Fonte: Elaboração própria

Na faixa etária dos 18 aos 24 anos, 41% das consumidoras afirma ser cliente há menos de 1 ano, 19% entre 1 e 2 anos, 29% entre 2 a 4 anos e apenas 11% há mais de 5 anos.

Já na faixa etária dos 25 aos 34 anos, a percentagem de consumidoras há menos de um ano é de 47%, entre 1 e 2 anos de 23%, entre 3 e 4 anos de 18% e há mais de 5 anos de 12%.

Na faixa etária dos 35 aos 44 anos, 14% das consumidoras afirmam ser clientes há menos de 1 anos, 27% entre 1 e 2 anos, 23% entre 3 e 4 anos e 36% há mais de 5 anos.

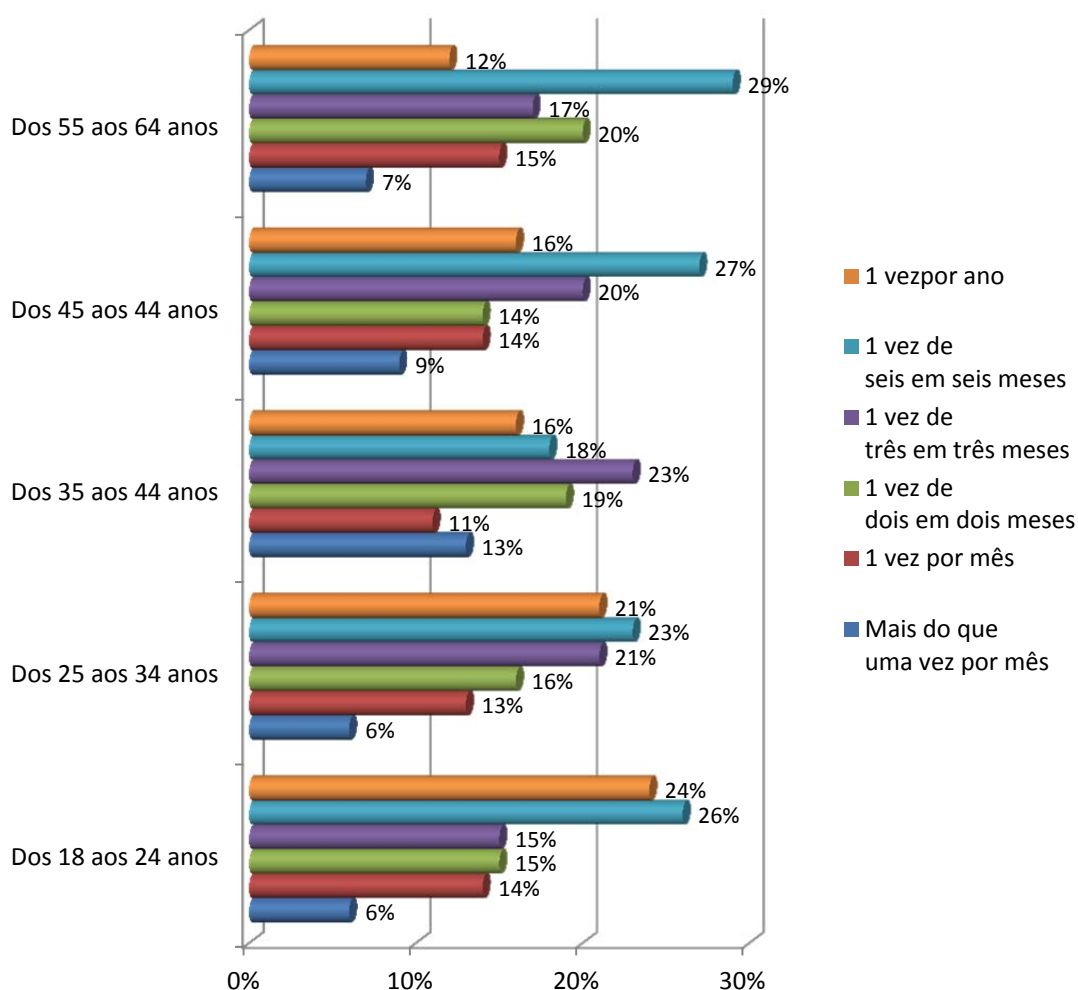
O mesmo se verifica na faixa etária dos 45 aos 54 anos, onde 25% afirma ser cliente há menos de 1 ano, 26% entre 1 e 2 anos, 29% entre 3 e 4 anos e 34% há mais de 5 anos.

Na faixa etária dos 55 aos 64 anos, todas as respostas vão no sentido das inquiridas serem clientes há mais de 1 ano. Assim, 35% das inquiridas é cliente há 1/2 anos, 29% entre 3/4 anos e 36% há mais de cinco anos.

Idade VS Regularidade de Compra

Quando analisamos as duas métricas, *idade VS regularidade de compra*, percebemos que as consumidoras que se situam na faixa etária dos 18 aos 24 anos, percebemos que a maioria das consumidoras compra nas lojas 1 vez de seis em seis meses (26%) e 1 vez por ano (24%). Já na faixa etária dos 25 aos 34 anos, 21% compra 1 vez de três em três meses, 23% 1 vez de seis em seis meses e 21% 1 vez por ano. As consumidoras que se situam na faixa etária dos 35 aos 44 anos consomem, na sua maioria, 1 vez de três em três meses (23%). As inquiridas dos 45 anos para cima afirmam comprar maioritariamente 1 vez de seis em seis meses.

Gráfico 44 - Idade VS Regularidade de Compra

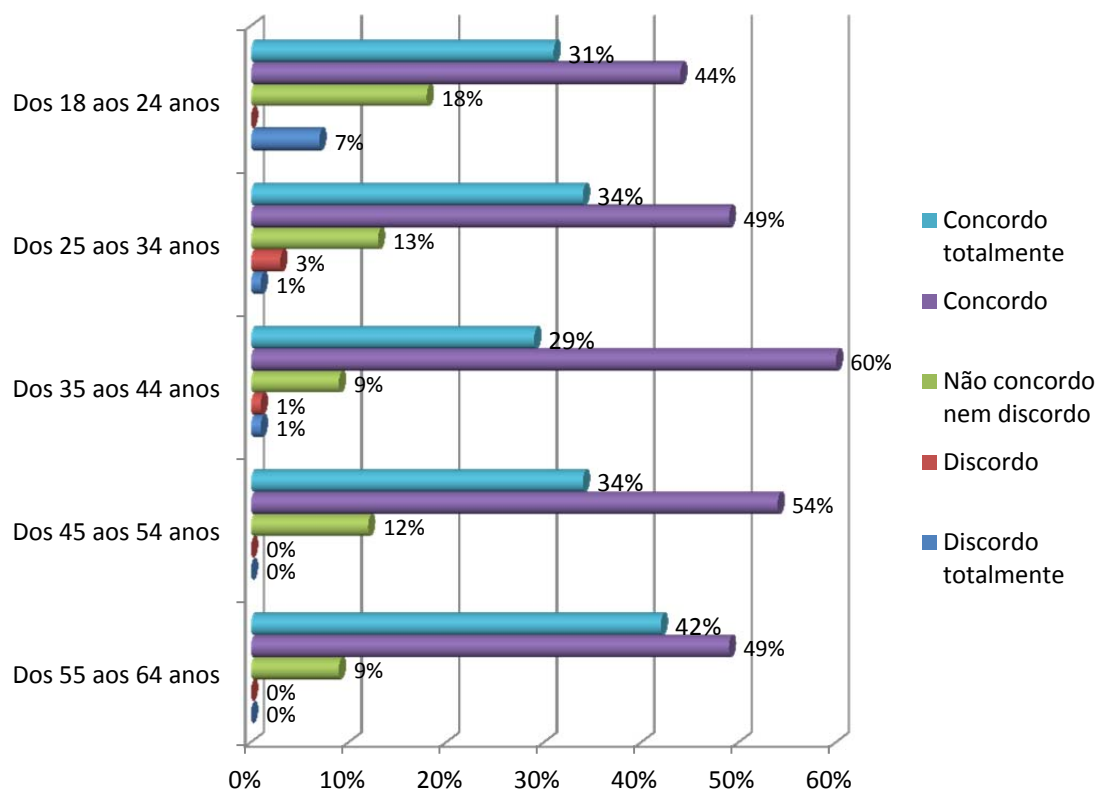


Fonte: Elaboração própria

Idade VS Pergunta 10

A maioria das consumidoras sente-se satisfeita com a marca ANA SOUSA, independentemente da faixa etária:

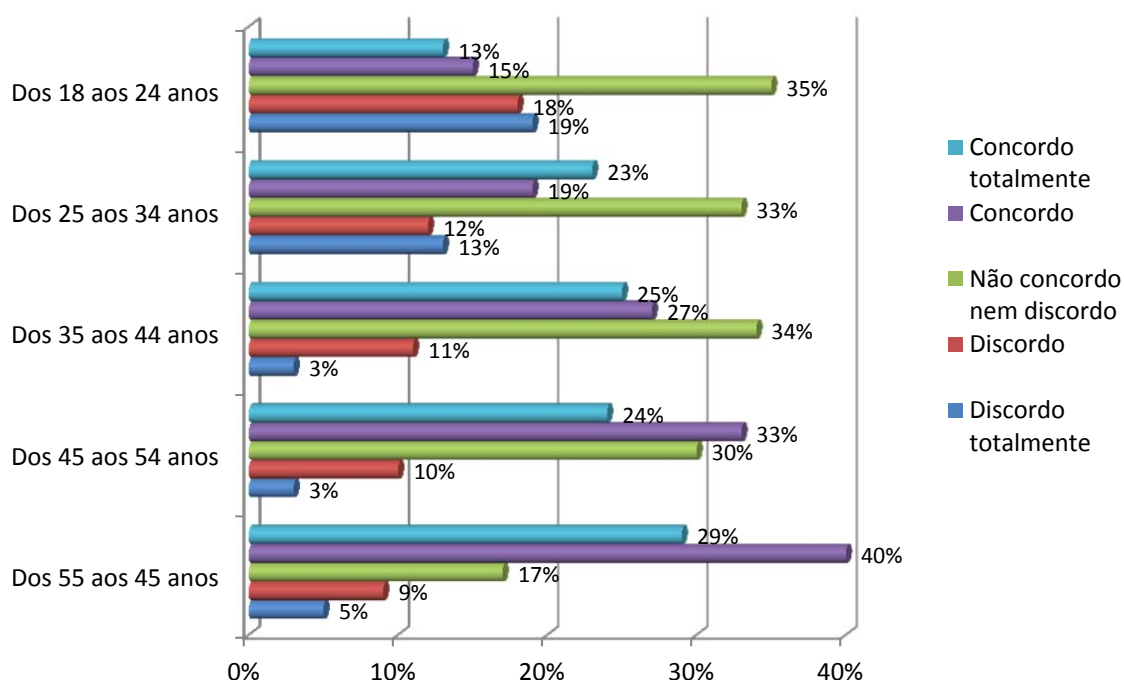
Gráfico 45 - Idade VS Estou satisfeita com a marca ANA SOUSA.



Fonte: Elaboração própria

Por seu lado, a maioria das inquiridas não concorda nem discorda com a afirmação «A ANA SOUSA é sempre a minha primeira opção de compra, independentemente da idade. É na faixa etária dos 45 aos 54 anos e dos 55 aos 64 anos que esta questão ganha mais destaque, respectivamente com 33% e 40% das inquiridas a concordarem com a afirmação e 24% e 29% a concordarem totalmente.

Gráfico 46 - Idade VS A ANA SOUSA é sempre a minha primeira opção de compra.



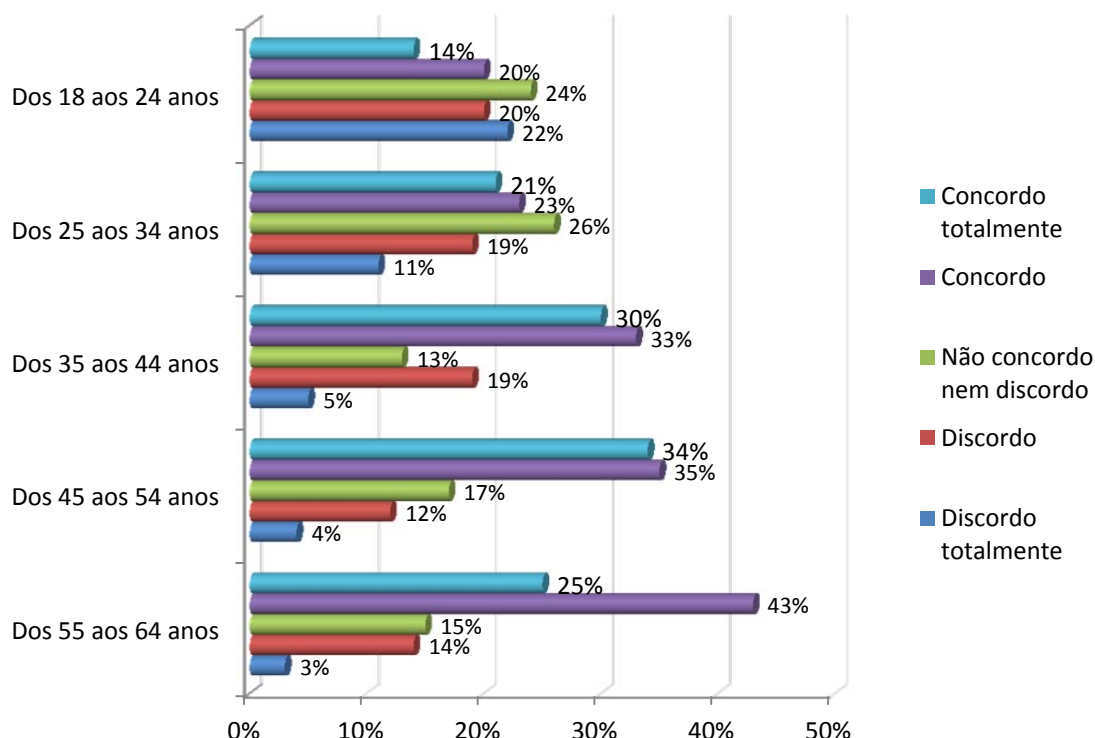
Fonte: Elaboração própria

Em relação à questão «*considero-me fiel à marca ANA SOUSA*», a maioria das consumidoras responde positivamente à afirmação, não obstante a faixa etária. Entre os 18 e os 24 anos, a percentagem de clientes que concorda/concorda totalmente com a afirmação é de 61%; entre os 25 e os 34 anos é de 66%, entre os 35 e os 44 anos de 54%, entre os 45 e os 54 anos de 56% e dos 55 aos 64 anos de 50%.

Em relação à afirmação «*não compro noutra marca se a ANA SOUSA tem o que procuro*», na faixa etária dos 18 aos 24 anos, 42% das consumidoras discorda/discorda totalmente desta afirmação.

É nas faixas etárias dos 35 aos 44 anos, dos 45 aos 54 anos e dos 55 aos 64 anos que as consumidoras mais concordam com a frase. Respectivamente 30%, 34% e 25% concordam totalmente e 33%, 35% e 43% concordam com a afirmação. Estes dados são explicitados no Gráfico 47:

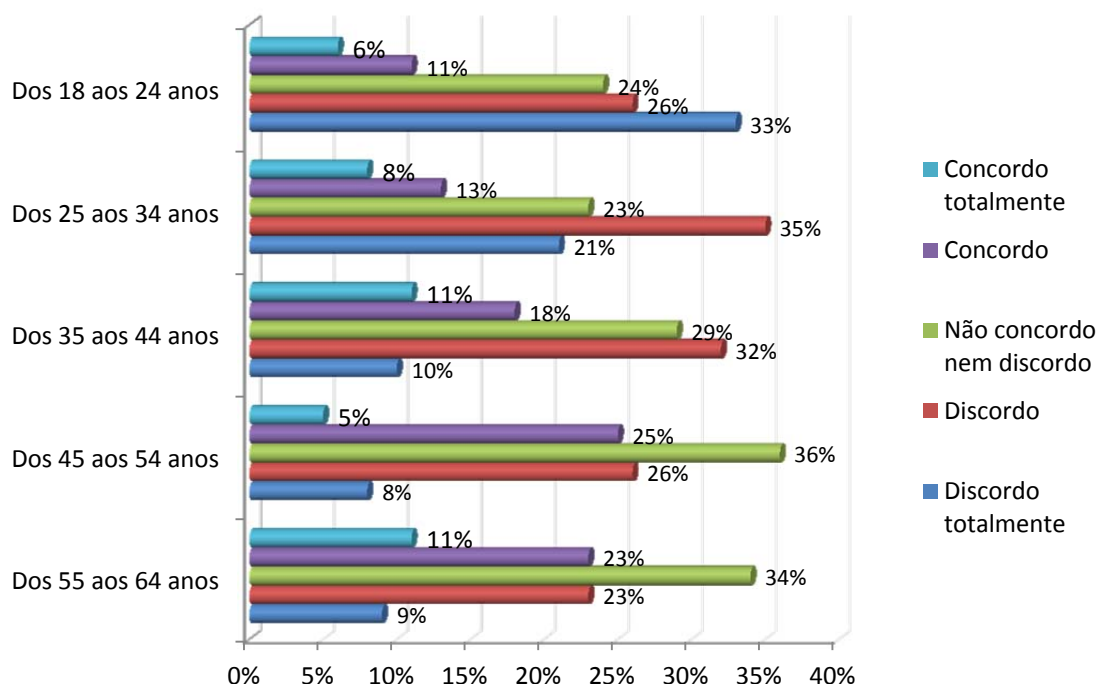
Gráfico 47 - Idade VS Não compro noutra marca se a ANA SOUSA tem o que procuro.



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à questão «*opto sempre pela marca ANA SOUSA, independente do preço*», a maioria das inquiridas da faixa etária dos 18 aos 24 anos discorda/discorda totalmente desta afirmação e o mesmo se verifica na faixa etária dos 25 aos 34 anos. Dos 35 aos 44 anos, 42% discorda/discorda totalmente da afirmação, 29% não concorda nem discorda, 18% concorda e 11% concorda totalmente. Dos 45 aos 54 anos, 34% discorda/discorda totalmente desta premissa, 36% não concorda nem discorda e os restantes 30% concordam/concordam totalmente com a afirmação. Na mesma linha, na faixa etária dos 55 aos 64 anos, 34% concorda/concorda totalmente com a afirmação, 34% não concorda nem discorda e 32% discorda/ discorda totalmente da afirmação.

Gráfico 48 - Idade VS *Opto sempre pela marca ANA SOUSA, independentemente do preço.*

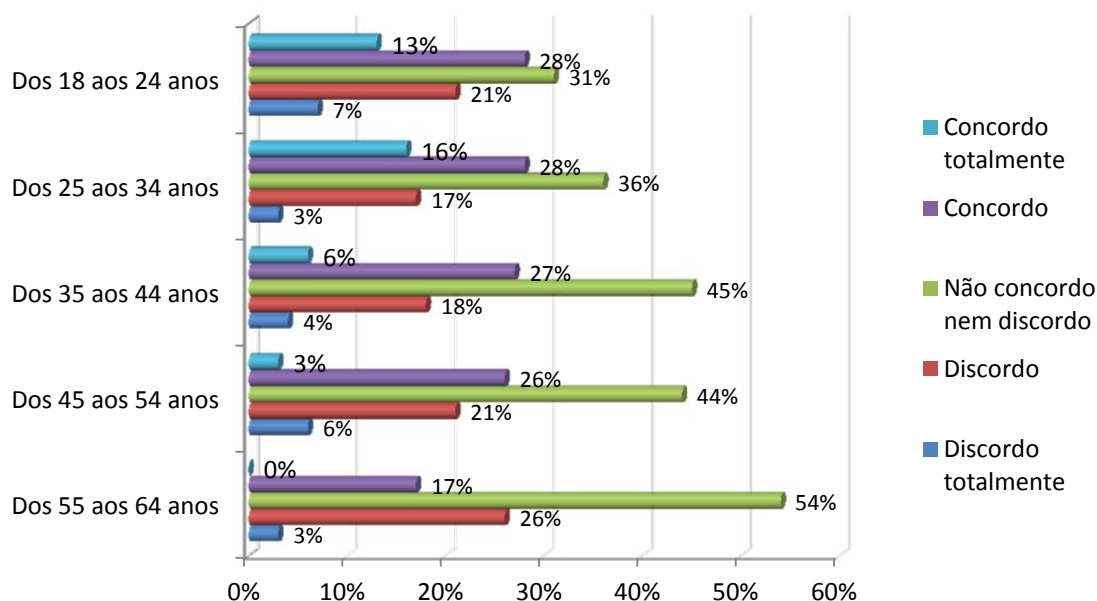


Fonte: Elaboração própria

No que concerne à questão «*estou satisfeita com a relação qualidade/preço da marca*», verificamos que a maioria das consumidoras concorda com esta afirmação, independentemente da faixa etária. 56% das clientes dos 18 aos 24 anos concorda/concordam totalmente com a afirmação, o mesmo acontece com 57% das clientes dos 25 aos 34 anos, com 67% dos 35 aos 44 anos, com 60% dos 45 aos 54 anos e com 72% dos 55 aos 64 anos.

A maioria das inquiridas da faixa etária dos 55 aos 64 anos não concorda nem discorda da afirmação «*a ANA SOUSA pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende*». Os dados divergem um pouco consoante a idade, mas mantêm uma linha condutora similar, conforme se pode verificar no Gráfico 49:

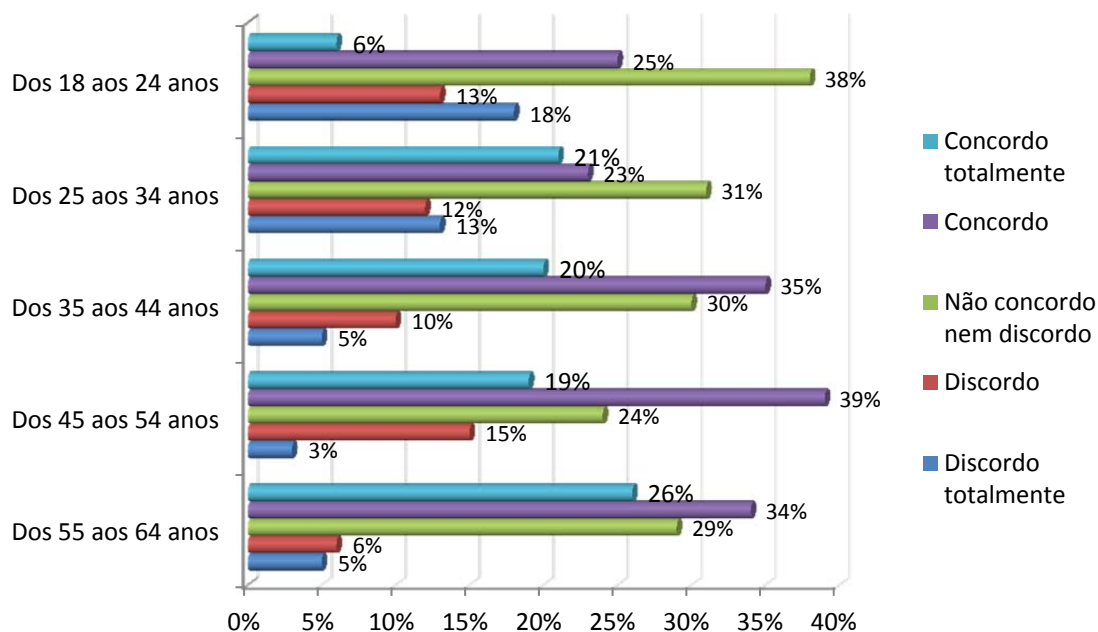
Gráfico 49 - Idade VS A ANA SOUSA pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende.



Fonte: Elaboração própria

Na faixa etária dos 18 aos 34 anos, 31% das inquiridas discorda/discorda totalmente da frase «*não troco a marca por outra marca semelhante*», 38% não concorda nem discorda, 25% concorda e 6% concorda totalmente. É no intervalo entre os 35 e os 64 anos que se verifica uma maior concordância com a afirmação, conforme explicitado no gráfico seguinte:

Gráfico 50 - Idade VS Não troco a marca ANA SOUSA por outra marca semelhante.



Fonte: Elaboração própria

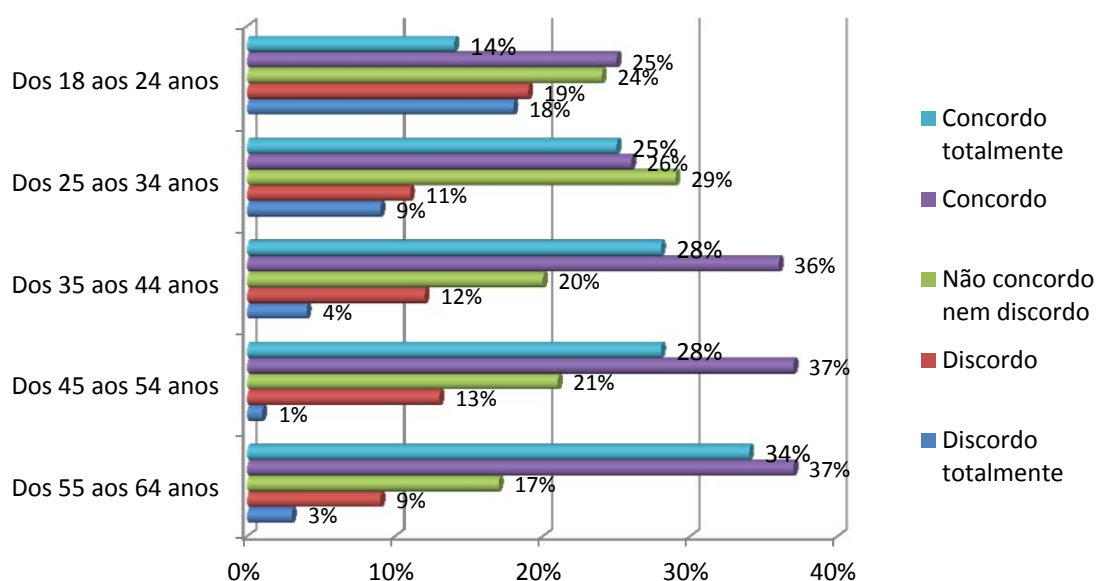
Idade VS Pergunta 11

No que diz respeito às diferentes alíneas da pergunta 11, verificamos que a maioria das consumidoras conhece bem as características da marca ANA SOUSA, independentemente da faixa etária a que pertencem. Dos 18 aos 24 anos, 74% das consumidoras concorda/concorda totalmente com a afirmação, o mesmo acontece com 79% dos 25 aos 34 anos, com 88% dos 35 aos 44 anos, com 82% dos 45 aos 54 anos e com 86% dos 44 aos 64 anos.

O mesmo nível de aceitação verifica-se em relação à questão «*consigo identificar a marca ANA SOUSA entre outras marcas concorrentes*», com percentagens de respostas positivas acima dos 70% em todas as faixas etárias.

A maioria das consumidoras acima dos 25 anos reconhece que a marca ANA SOUSA é a primeira em que pensam quando precisam de comprar vestuário ou acessórios de moda, nomeadamente 51% entre os 25 e os 34 anos, 64% entre os 35 e os 44 anos, 64% entre os 45 e os 54 anos e 71% entre os 55 e os 64 anos. Na faixa etária dos 18 aos 24 anos, a situação altera-se ligeiramente sendo que 14% das clientes concorda totalmente com a afirmação, 25% concorda, 24% não concorda nem discorda, 19% discorda e 18% discorda totalmente.

Gráfico 51 - Idade VS A ANA SOUSA é a primeira em que eu penso quando preciso de comprar vestuário e acessórios de moda.

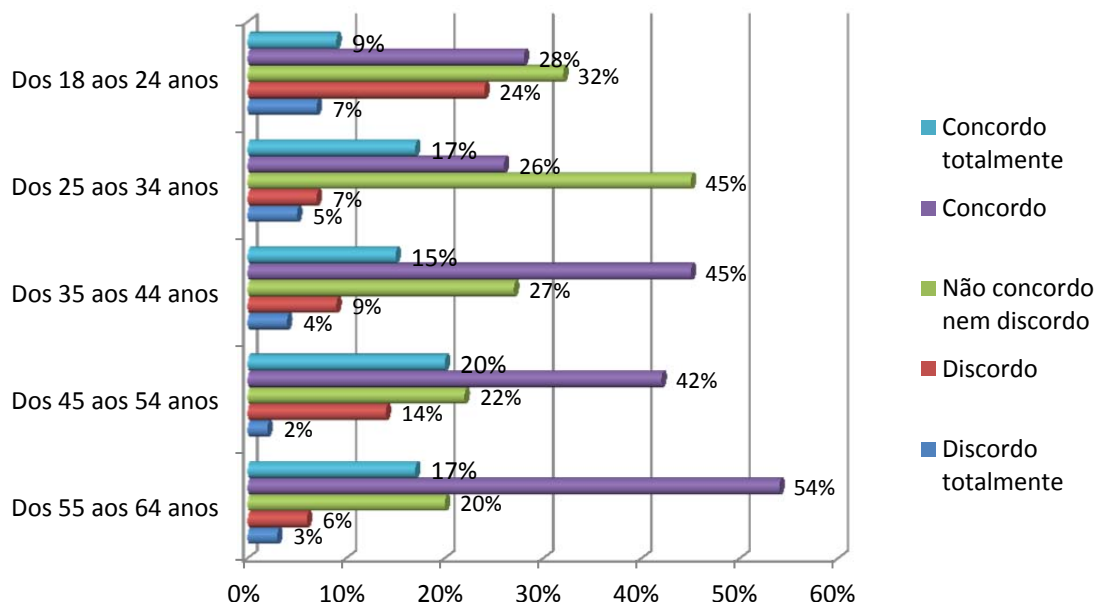


Fonte: Elaboração própria

As características da marca surgem rapidamente na mente da maioria das consumidoras, independentemente da faixa etária, com valores superiores a 60% de respostas positivas em todas as idades. Naturalmente, sustentando esta opinião, a maioria das inquiridas discorda quando questionadas sobre se têm dificuldade em imaginar a marca ANA SOUSA, numa proporção em percentagem semelhante à questão anterior.

Cerca de 31% das consumidoras da faixa etária dos 18 aos 24 anos discorda/discorda totalmente da afirmação «*Faz sentido comprar produtos da marca ANA SOUSA em vez de produtos de outra marca, mesmo quando são iguais*», 32% não concorda nem discorda e 37% concorda/concorda totalmente. Na faixa etária dos 25 aos 34 anos, 12% das consumidoras discorda/discorda totalmente da questão, 45% não concorda nem discorda e 43% concorda/concorda totalmente. A maioria das clientes com mais de 35 anos concorda com a afirmação, conforme sustenta o Gráfico 52:

Gráfico 52 – Idade VS *Faz sentido comprar produtos da marca ANA SOUSA em vez de produtos de outra marca, mesmo quando são iguais.*

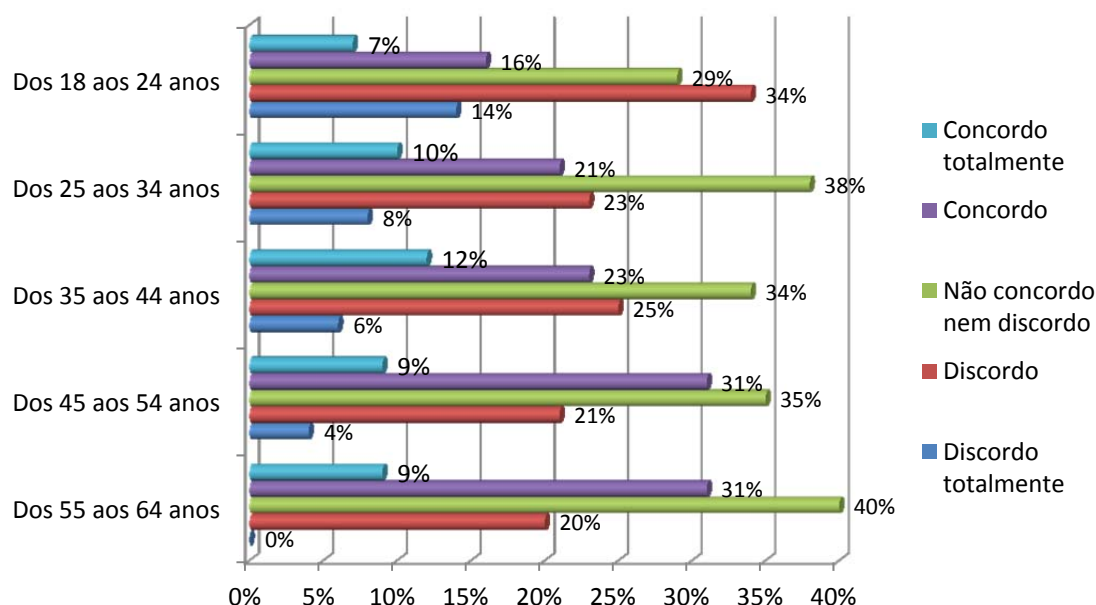


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação «*compro sempre vestuário e acessórios de moda da marca, mesmo que encontre o mesmo género de produtos noutra marca*», a maioria das consumidoras entre os 18 e os 24 anos, cerca de 34%, discorda e 14% discorda totalmente desta premissa. 29% das clientes não concorda nem discorda, 16% concorda e 7% concorda totalmente.

Nas restantes faixas etárias, grande parte das inquiridas não concorda nem discorda com a afirmação, conforme sustenta o gráfico seguinte:

Gráfico 53 - Idade VS Compro sempre vestuário e acessórios de moda da marca, mesmo que encontre o mesmo género de produtos noutra marca.



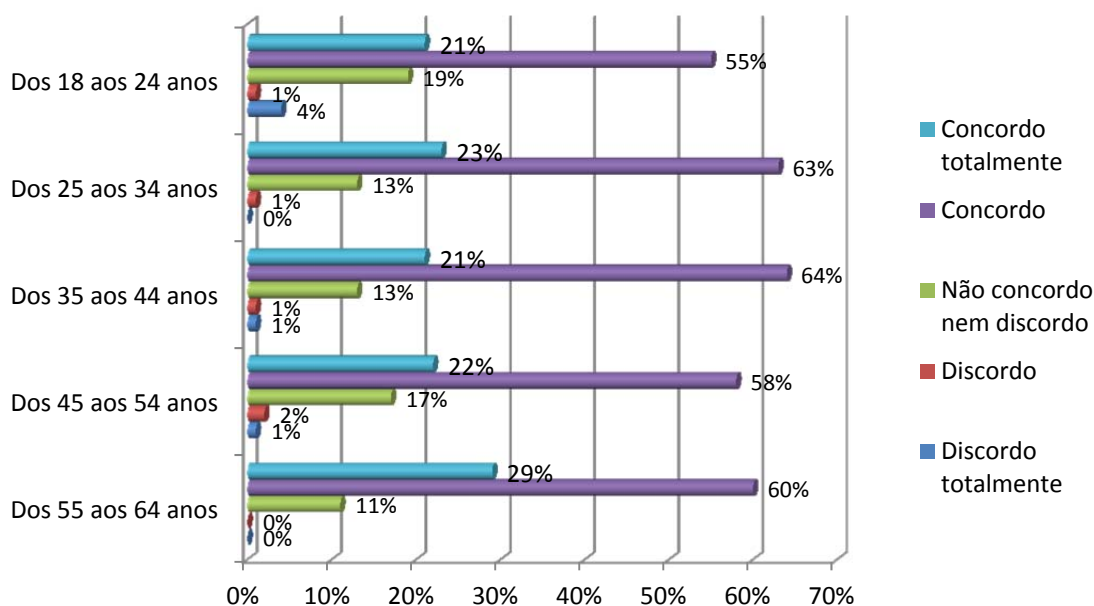
Fonte: Elaboração própria

Em relação à questão «*a ANA SOUSA é a única que preenche totalmente as minhas expectativas*», é transversal a todas as categorias uma elevada percentagem de consumidoras que não concordam nem discordam com a afirmação. Dos 18 aos 24 anos, 17% das consumidoras concorda com a afirmação, bem como 32% dos 25 aos 34 anos, 34% dos 35 aos 44 anos, 31% dos 45 aos 54 anos e 40% dos 55 aos 64 anos.

Idade VS Pergunta 12

Relativamente às alíneas da pergunta 12, e observando o Gráfico 54, percebemos que a maioria das inquiridas tem consciência que a marca ANA SOUSA aposta em produtos inovadores, independentemente da faixa etária:

Gráfico 54 - Idade VS A marca aposta em produtos inovadores.



FONTE: Elaboração própria

Em todas as alíneas da pergunta 12 se verifica esta tendência de concordância. Assim, em relação à afirmação «o *vestuário da marca corresponde totalmente às minhas expectativas*», a maioria das consumidoras responde que concorda/concorda totalmente com a premissa, independentemente da faixa etária.

O mesmo se verifica com as questões «*vou comprar na marca numa próxima oportunidade*», «*recomendo a marca ANA SOUSA aos meus amigos*», «*o vestuário apresentado pela marca é de alta qualidade*», «*Confio totalmente na marca*», «*sei o que posso esperar da marca ANA SOUSA*», «*Nunca me decepciono com a marca*».

Idade VS Pergunta 13

No que diz respeito às alíneas da pergunta 13, a maioria das consumidoras da marca afirma que encontra sempre vestuário para todos os momentos, independentemente da faixa etária, com percentagens de consumidoras a responder concordo/concordo totalmente acima dos 50% em todas as idades. De salientar que é na faixa etária dos 18 aos 24 anos que se verifica uma maior percentagem de consumidoras a discordarem com a afirmação, cerca de 20%. Nas restantes faixas etárias, a percentagem de clientes que discorda/discorda totalmente desta premissa não ascende os 12% em nenhuma das restantes idades.

Relativamente à questão «*a ANA SOUSA está direccionada para a mulher urbana e irreverente*», seja qual for a faixa etária analisada, verifica-se que a grande maioria das inquiridas concorda/concorda totalmente com esta afirmação. Transversal a todas as idades é também a percentagem de consumidoras que discorda (abaixo dos 5%) e que discorda totalmente (abaixo dos 4%) da questão.

Na mesma linha, a maioria das consumidoras concorda que a marca ANA SOUSA está direccionada para a mulher que procura elegância e glamour, bem como para as que procuram produtos inovadores e exclusivos. A percentagem de consumidoras que concorda/concorda totalmente com a afirmação «*a ANA SOUSA está direccionada para a mulher que procura elegância e glamour*» e «*a ANA SOUSA está direccionada para as mulheres que procuram produtos inovadores e exclusivos*» situa-se sempre em valores superiores a 65%.

A maioria das consumidoras da marca ANA SOUSA que responderam ao nosso questionário sentem-se confiantes quando vestem uma peça da marca, independentemente da faixa etária, um dado sustentado com percentagens acima dos 70% em todas as idades. De salientar a faixa etária dos 55 aos 64 anos, cuja percentagem de consumidoras que concordam/concordam totalmente com a afirmação é de 89%.

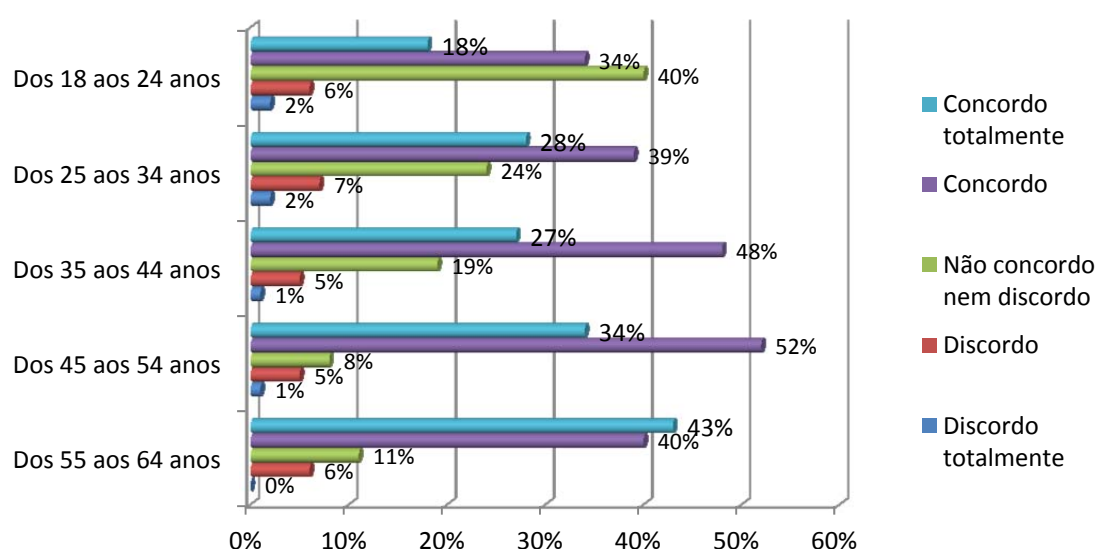
Do mesmo modo, as consumidoras sentem-se mais femininas quando vestem uma peça da marca. Seguindo a mesma linha da questão anterior, é também na faixa etária mais elevada que esta afirmação ganha uma maior expressão com 86% das inquiridas a concordar/concordar totalmente com a afirmação.

Idade VS Pergunta 14

Por último, ao analisarmos as alíneas da pergunta 14, percebemos que a maioria das consumidoras valoriza a qualidade na altura realizar as suas compras. Em todas as faixas etárias, a percentagem de clientes que concordam/concordam totalmente com a afirmação «gosto de comprar marcas com qualidade» situa-se acima dos 85%.

As marcas nacionais são a opção preferencial da maioria das consumidoras, independentemente da faixa etária. No entanto, é de salientar a percentagem de clientes que não concordam nem discordam da afirmação «*opto preferencialmente por marcas nacionais*», conforme sustenta o gráfico seguinte:

Gráfico 55 - Idade VS Opto preferencialmente por marcas nacionais.

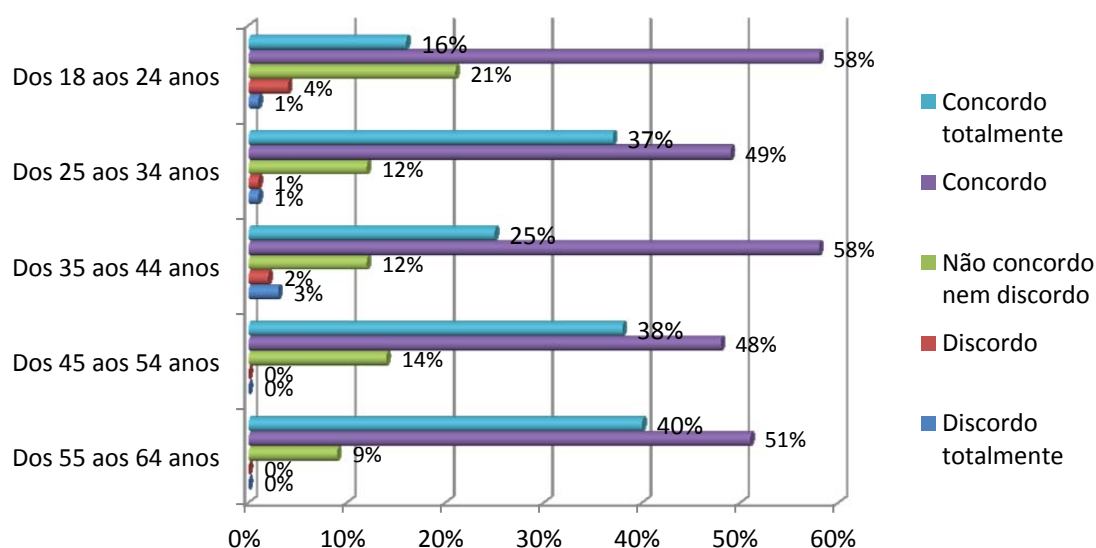


Fonte: Elaboração própria

As consumidoras voltam a estar de acordo quanto à valorização da responsabilidade social das marcas, sendo que a maioria concorda/concorda totalmente com a afirmação «*valorizo a responsabilidade social das marcas que compro*».

Por último, as consumidoras valorizam marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas, independentemente da faixa etária:

Gráfico 56 - Idade VS Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas.



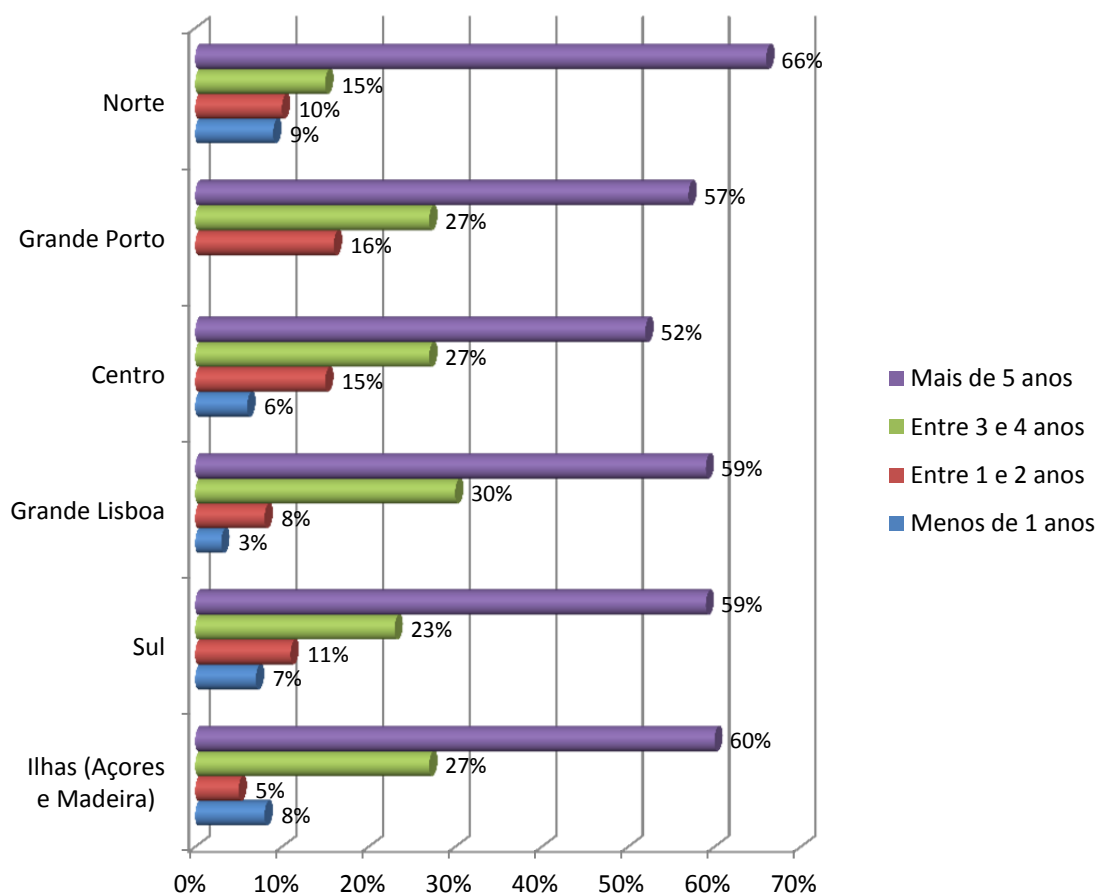
Fonte: Elaboração própria

2.2. Área Geográfica

Área Geográfica VS Tempo de Cliente

Conforme se pode verificar pelo Gráfico 57, não existem diferenças significativas entre a área geográfica e o tempo de cliente das consumidoras. Na sua maioria, as inquiridas compram na marca ANA SOUSA há mais de 5 anos.

Gráfico 57 - Área geográfica VS Tempo de Cliente

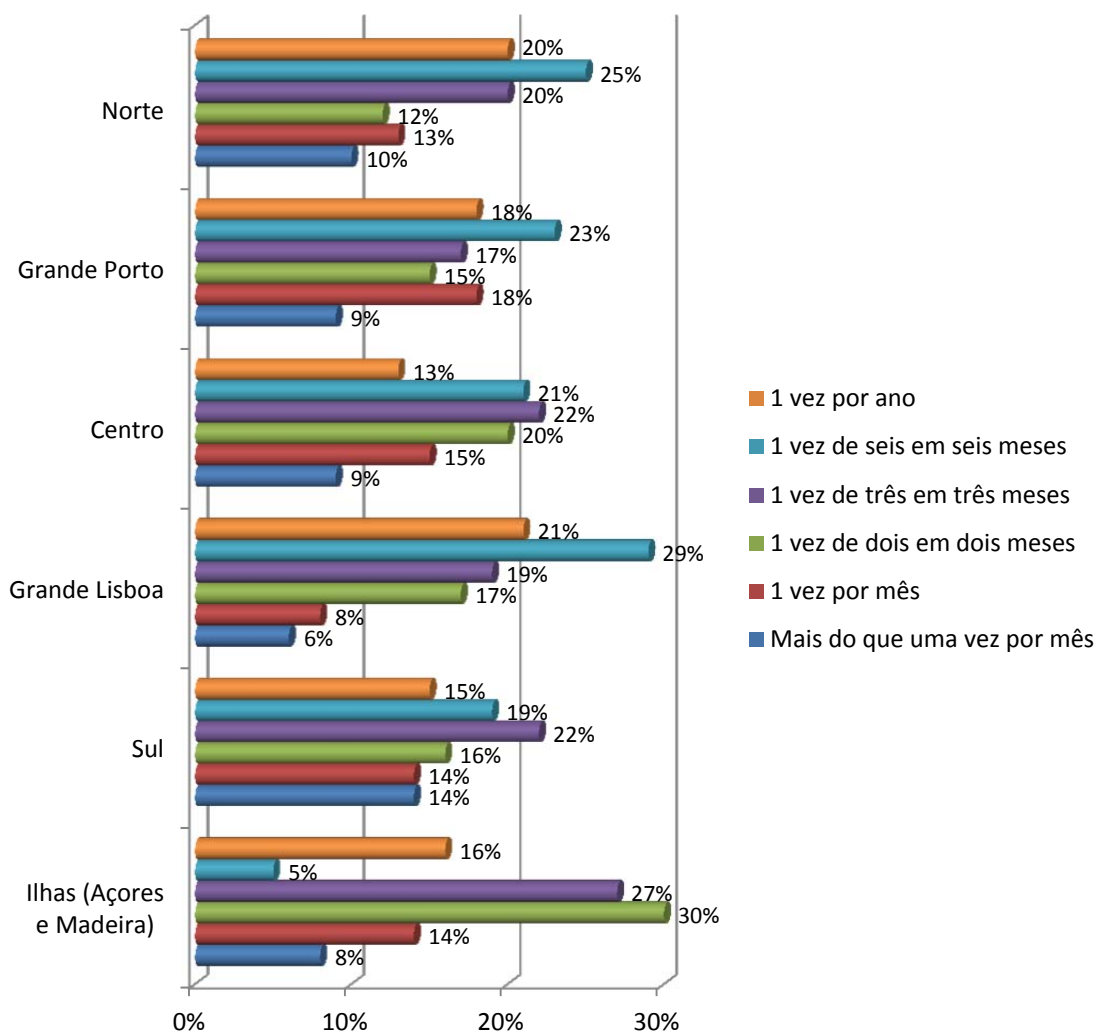


Fonte: Elaboração própria

Área Geográfica VS Regularidade de compra

No que diz respeito à regularidade de compra, como sustenta o Gráfico 58, 20% das consumidoras residentes no Norte do país compram 1 vez por ano, 25% 1 vez de seis em seis meses, 20% 1 vez de três em três meses, 12% 1 vez de dois em dois meses, 13% uma vez por mês e 10% mais do que uma vez por mês.

Gráfico 58 - Área geográfica VS Regularidade de compra



Fonte: Elaboração própria

Na área do Grande Porto, 18% das consumidoras compra 1 vez por ano, 23% 1 vez de seis em seis meses, 17% 1 vez de três em três meses, 15% 1 vez de dois em dois meses, 18% 1 vez por mês e 9% mais do que uma vez por mês.

No Centro, 13% das consumidoras compra 1 vez por ano, 21% 1 vez de seis em seis meses, 22% 1 vez de três em três meses, 20% 1 vez de dois em dois meses, 15% 1 vez por mês e 9% mais do que uma vez por mês.

Na área da Grande Lisboa, 21% das consumidoras compra 1 vez por ano, 29% 1 vez de seis em seis meses, 19% 1 vez de três em três meses, 17% 1 vez de dois em dois meses, 8% 1 vez por mês e 6% mais do que uma vez por mês.

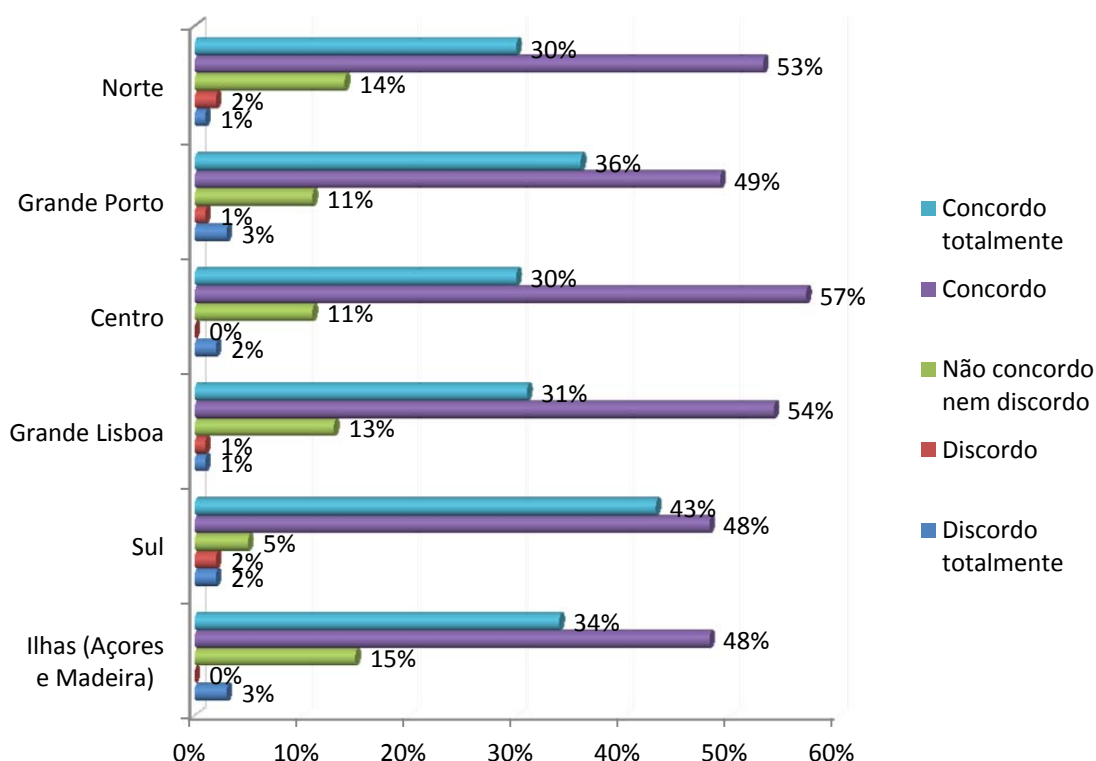
No Sul, 15% das consumidoras compra 1 vez por ano, 19% 1 vez de seis em seis meses, 22% 1 vez de três em três meses, 16% 1 vez de dois em dois meses, 14% 1 vez por mês e 14% mais do que uma vez por mês.

Por último, nas regiões autónomas da Madeira e dos Açores, 16% das consumidoras compra 1 vez por ano, 5% 1 vez de seis em seis meses, 27% 1 vez de três em três meses, 30% 1 vez de dois em dois meses, 14% 1 vez por mês e 8% mais do que uma vez por mês.

Zona Geográfica VS Pergunta 10

No que diz respeito às alíneas da pergunta 10, em concreto à afirmação «*estou satisfeita com a marca ANA SOUSA*», verifica-se a concordância da maioria das consumidoras com esta premissa, como se pode verificar no gráfico seguinte:

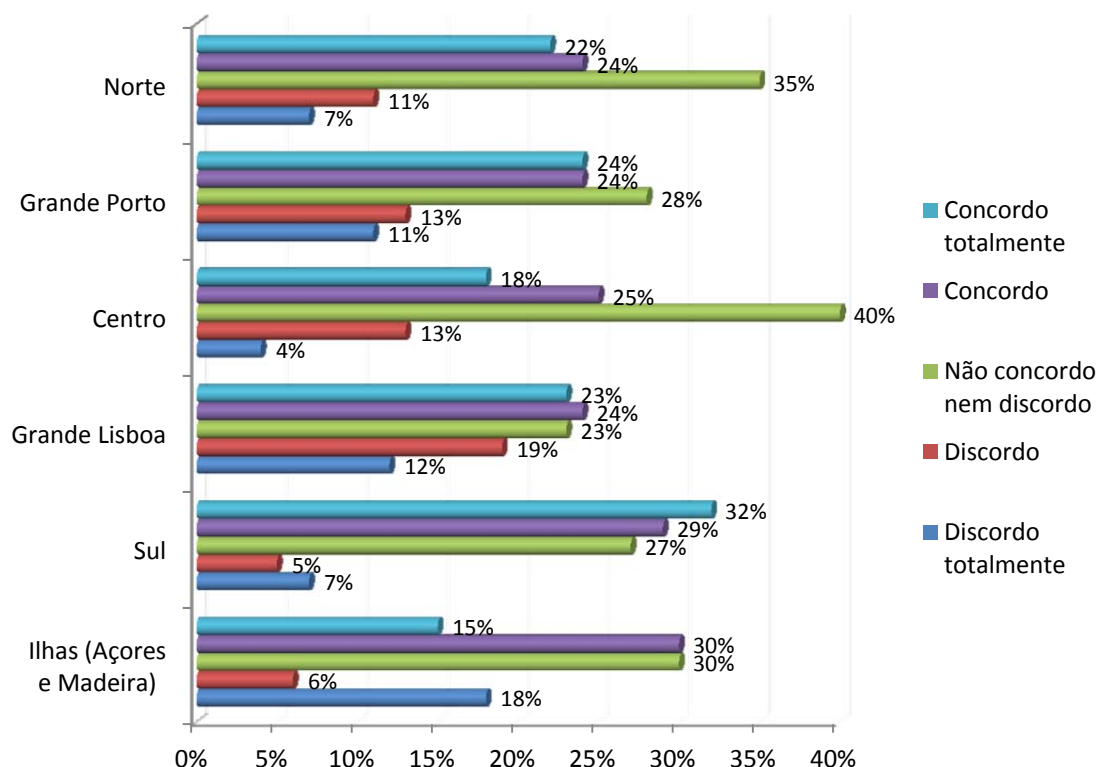
Gráfico 59 - Área geográfica VS *Estou satisfeita com a marca ANA SOUSA*.



Fonte: Elaboração própria

Em relação à afirmação «a ANA SOUSA é sempre a minha primeira opção de compra», a maioria das consumidoras das regiões do Norte e do Sul do país concordam/concordam totalmente com esta questão.

Gráfico 60 - Área geográfica VS Afirmação: A ANA SOUSA é sempre a minha primeira opção de compra.

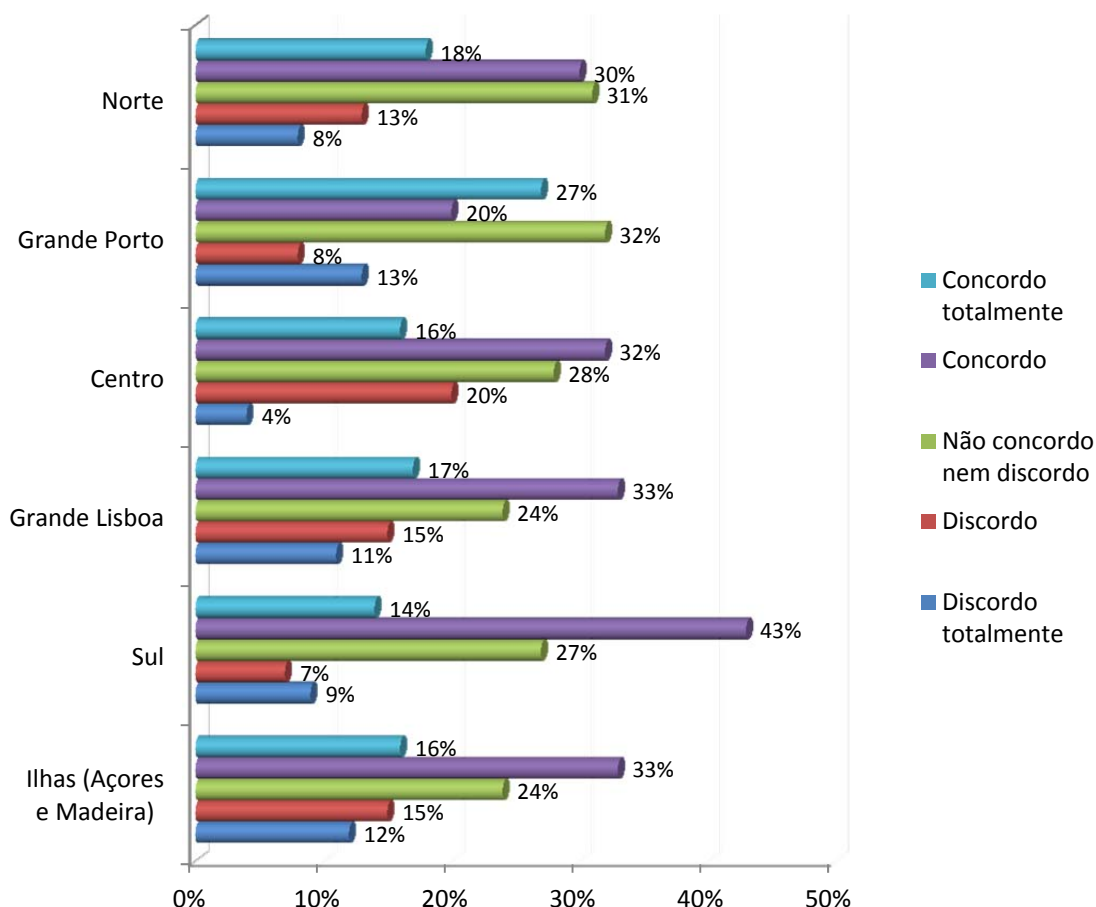


Fonte: Elaboração própria

É na área da Grande Lisboa que a afirmação tem mais consumidores discordantes, conforme se observa no Gráfico 60.

As consumidoras do Norte e do centro do país, 48%, consideram-se fiéis à marca ANA SOUSA. Na área do Grande Porto, a percentagem é de 47%, na área da Grande Lisboa é de 50% e nas Ilhas de 49%. É também nas Ilhas que se encontram as consumidoras que mais discordam desta afirmação, conforme se verifica no gráfico seguinte:

Gráfico 61 - Área geográfica VS Afirmação: *Considero-me fiel à marca ANA SOUSA.*

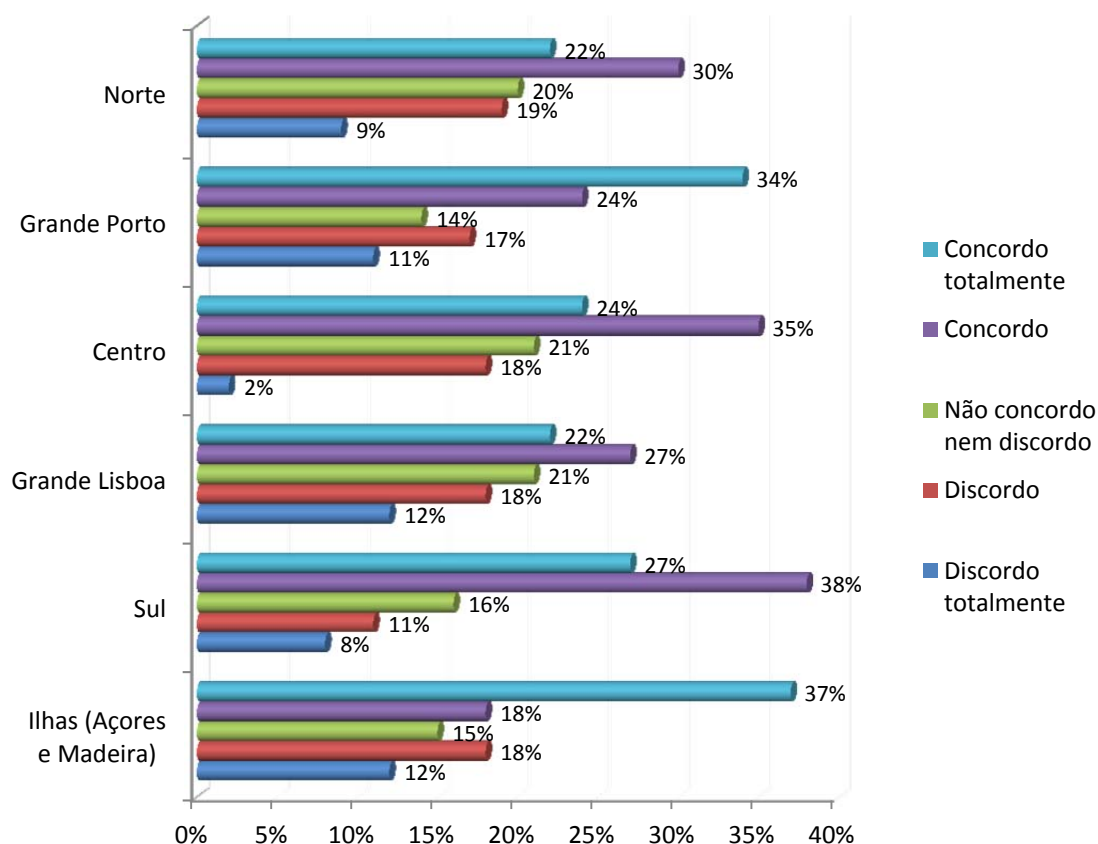


FONTE: Elaboração própria

A maioria das consumidoras afirma que não compra noutra marca quando a ANA SOUSA tem o que procuram, nomeadamente 52% no Norte, 58% na área do Grande Porto, 59% no centro, 49% na área da Grande Lisboa, 65% no Sul e 55% nas Ilhas.

O centro do país é a zona que apresenta menos consumidoras a discordar desta afirmação, conforme se pode observar no gráfico seguinte:

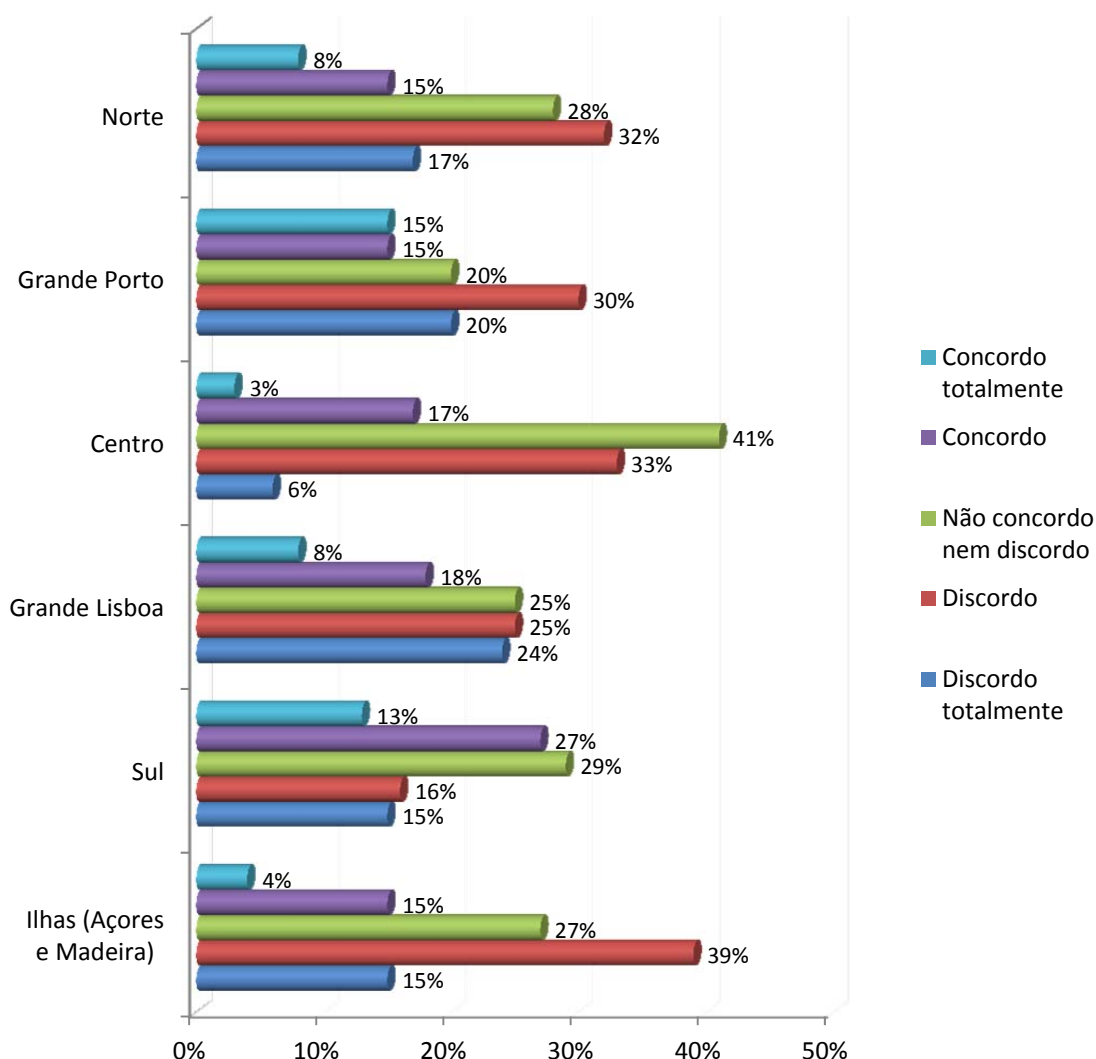
Gráfico 62 - Área geográfica VS Afirmação: *Não compro noutra marca se a ANA SOUSA tem o que procuro.*



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à afirmação «*opto sempre pela marca ANA SOUSA, independentemente do preço*», grande parte das inquiridas discorda, nomeadamente, 32% no Norte, 30% na área do Grande Porto, 41% no Sul e 25% na área da Grande Lisboa e 39% nas Ilhas. No Sul, 40% das consumidoras concorda/concorda totalmente com a afirmação, 27% não concorda nem discorda, 16% discorda e 15% discorda totalmente.

Gráfico 63 - Área geográfica VS Opto sempre pela marca ANA SOUSA, independentemente do preço.



Fonte: Elaboração própria

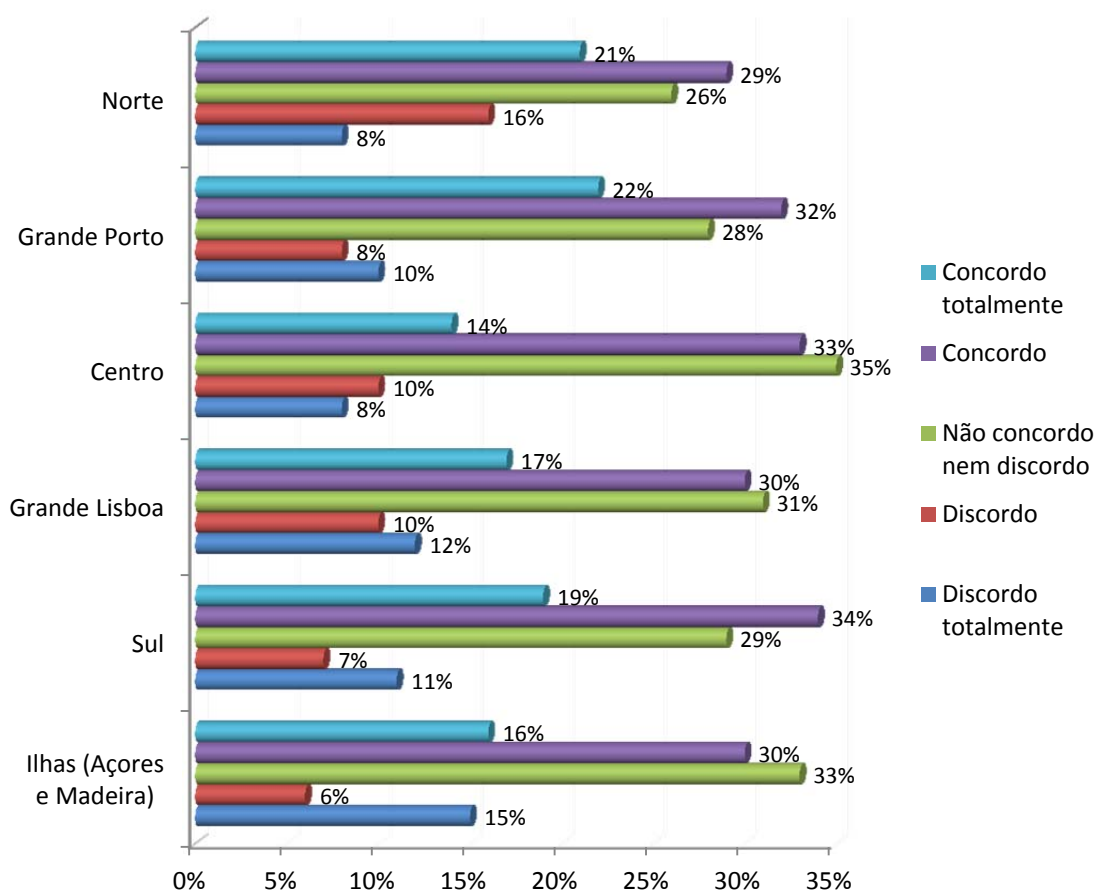
Relativamente à questão «*estou satisfeita com a relação qualidade preço da marca*», a maioria das consumidoras concorda/concorda totalmente com a afirmação, independentemente da área geográfica em que se encontra. Esta concordância é mais significativa no centro, com 70%, no Sul, com 68% e na área da Grande Lisboa com 60% das inquiridas a concordar com a afirmação.

Grande parte das consumidoras não concorda nem discorda com a afirmação «*a ANA SOUSA pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende.*» No Norte, 11% das consumidoras concorda totalmente com esta

premissa, na área do Grande Porto são 13%, no centro 8%, na área da Grande Lisboa e nas Ilhas 4% e no Sul 5%. É também no Sul do país e nas regiões autónomas que a afirmação encontra mais discordantes, respectivamente, 31% e 33% das consumidoras discorda/discorda totalmente da afirmação.

A maioria das inquiridas afirma não trocar a ANA SOUSA por outra marca semelhante. No Norte, 50% das consumidoras concorda/concorda totalmente com a afirmação; no Grande Porto são 54%, no centro e na área da Grande Lisboa 47%, no sul 53% e nas Ilhas 46%. Entre as áreas com mais consumidoras a discordar/discordar totalmente desta premissa temos o Norte, com 24%, a área da Grande Lisboa com 22% e as regiões autónomas com 21%, conforme exposto no gráfico seguinte:

Gráfico 64 - Área geográfica VS Não troco a marca ANA SOUSA por outra marca semelhante.



Fonte: Elaboração própria

Zona Geográfica VS Pergunta 11

No que concerne às alíneas da pergunta 11, podemos verificar que a maioria das consumidoras conhece bem as características da marca ANA SOUSA, independentemente da área geográfica em que se situam. A percentagem de consumidoras que responderam concordo/concordo totalmente à questão «*conheço bem as características da marca ANA SOUSA*» situa-se acima dos 70% em todas regiões mencionadas.

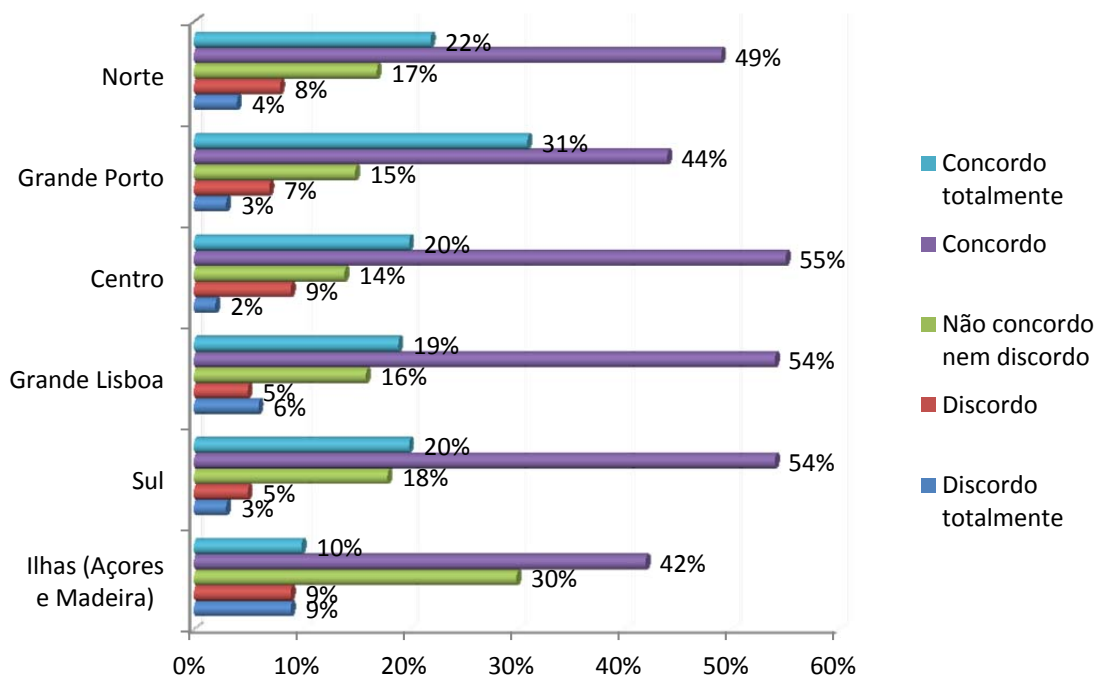
Na mesma linha, a maioria das inquiridas consegue identificar a marca ANA SOUSA entre outras marcas concorrentes. No Norte, 86% concorda/concorda totalmente com a afirmação, na área do Grande Porto e no centro 76%, na área da Grande Lisboa 74%, no Sul 87% e nas Ilhas 67%.

No que se refere à afirmação «*a ANA SOUSA é a primeira em que eu penso quando preciso de comprar vestuário de acessórios de moda*», a tendência mantém-se, com a maioria das consumidoras a concordar/concordar totalmente com a afirmação, independentemente da área geográfica. Também aqui se verificam percentagens acima dos 65% nas respostas concordantes.

As características da marca surgem rapidamente na mente da maioria das consumidoras. Esta afirmação ganha particular destaque no centro, Grande Lisboa e Sul, com mais de metade das inquiridas a concordar/concordar totalmente com a afirmação, conforme se pode observar no Gráfico 65.

Sustentando os dados obtidos, a maioria das consumidoras discorda com a expressão «*Tenho dificuldade em imaginar a marca ANA SOUSA*», independentemente da zona geográfica. É na área do Grande Porto que a afirmação encontra mais rejeições, com 81% das inquiridas a discordar/discordar totalmente.

Gráfico 65 - Área geográfica VS As características da marca vêm à minha mente rapidamente.



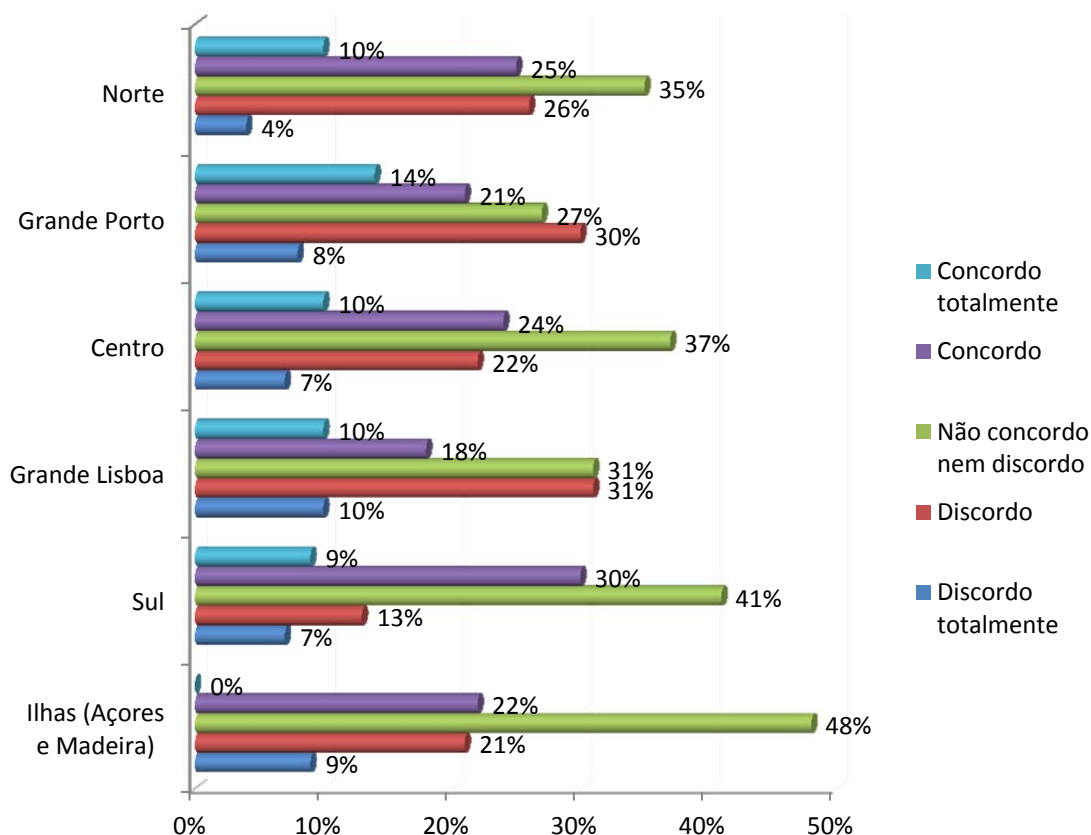
Fonte: Elaboração própria

No que concerne à afirmação «*faz sentido comprar produtos da marca ANA SOUSA em vez de produtos de outra marca, mesmo quando são iguais*», a maioria das consumidoras concorda/concorda totalmente, independentemente da região onde se encontrem.

No entanto, apesar da maioria ser concordante, é de ressaltar também a percentagem de clientes que discorda/discorda totalmente desta premissa, sendo 13% no Norte, 17% no Grande Porto e no centro, 16% na área da Grande Lisboa, 17% no Sul e 15% nas regiões autónomas.

Em relação à premissa «*compro sempre vestuário e acessórios de moda da marca, mesmo que encontre o mesmo género de produtos noutra marca*», a tendência altera-se, aumentando substancialmente a percentagem de clientes que discordam da afirmação, consoante a área geográfica em que se encontram. O Gráfico 66 sustenta esta análise:

Gráfico 66 - Área geográfica VS Compro sempre vestuário e acessórios de moda da marca, mesmo que encontre o mesmo género de produtos noutra marca.



Fonte: Elaboração própria

Em relação à questão «a ANA SOUSA é a única que preenche totalmente as minhas expectativas», não se verificam diferenças de comportamento de acordo com a área geográfica.

Zona Geográfica VS Pergunta 12

No que diz respeito às alíneas da pergunta 12, percebemos que a tendência de concordância se mantém. A esmagadora maioria das consumidoras concorda/concorda totalmente com a afirmação «a marca aposta em produtos inovadores», com valores acima dos 75% em todas as faixas etárias.

O vestuário da marca corresponde totalmente às expectativas da maioria das consumidoras, independentemente da área geográfica. As percentagens de

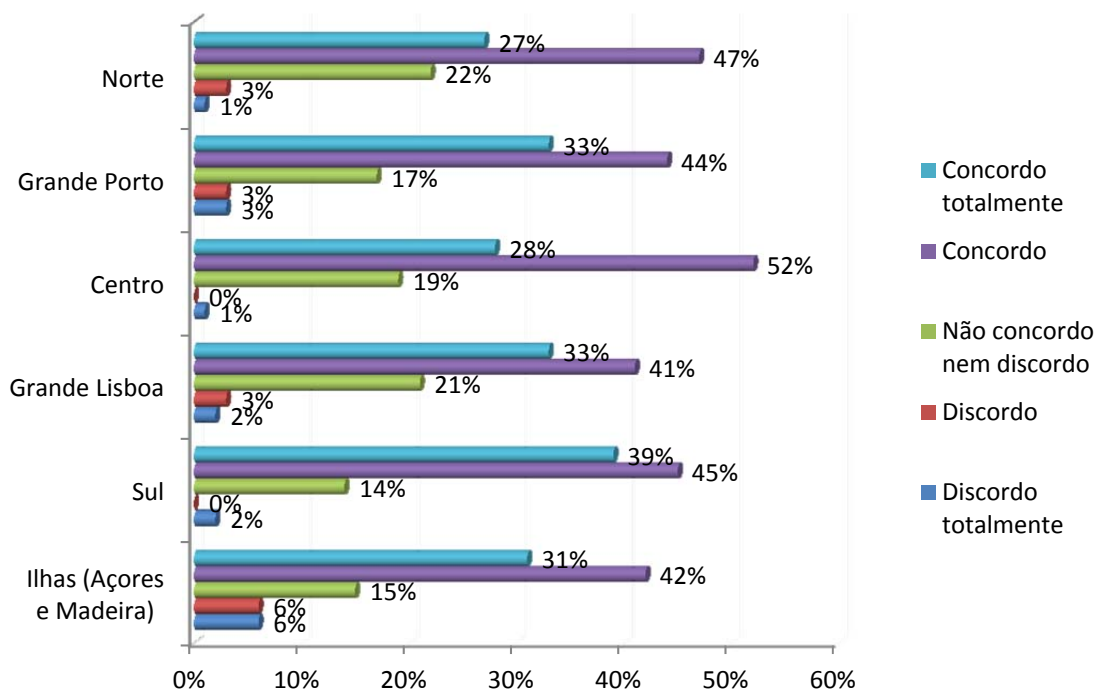
concordância situam-se acima dos 60% em todas as regiões. É nas Ilhas que a a percentagem de clientes que discordam/discordam totalmente da afirmação mais se evidenciam, com 15% de respostas dissonantes. Nas restantes regiões, as clientes que não estão de acordo com a afirmação não ultrapassam os 5%.

A maioria das inquiridas concorda com a afirmação «*vou comprar na marca numa próxima oportunidade*», seja qual for a área geográfica. Na mesma linha, as consumidoras afirmam que recomendam a marca ANA SOUSA às suas amigas, com percentagens acima dos 75% em todas as regiões.

Em relação à afirmação «*o vestuário apresentado pela marca é de alta qualidade*», é irrisória a percentagem de consumidoras que discorda da afirmação. Mais de 75% das clientes concorda/concorda totalmente com esta premissa, seja qual for a sua área geográfica.

A confiança também se verifica de forma vincada nas consumidoras da marca. Mais de 70% das clientes concorda com a afirmação «*confio totalmente na marca ANA SOUSA*», conforme sustenta o gráfico seguinte:

Gráfico 67 - Área geográfica VS Confio totalmente na marca ANA SOUSA

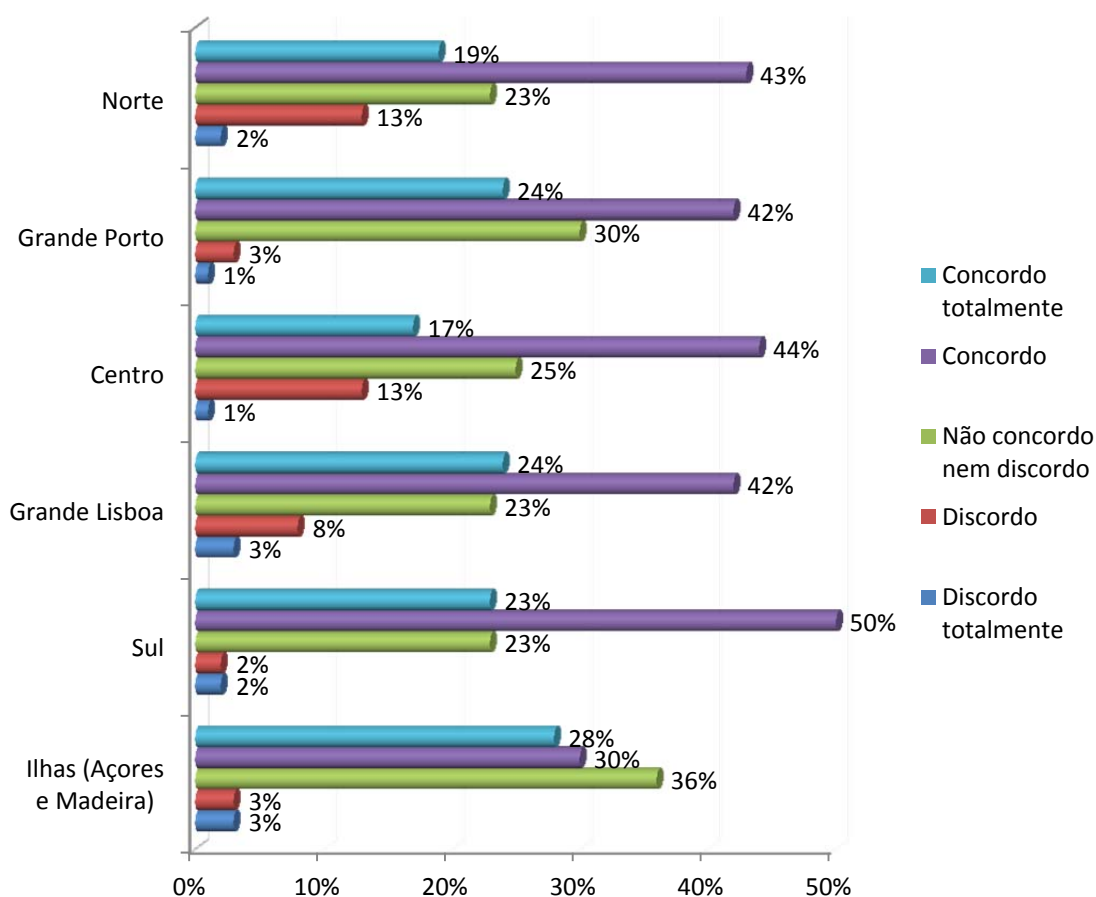


Fonte: Elaboração própria

Em relação à questão «*sei o que posso esperar da marca ANA SOUSA*», é inegável que a maioria das consumidoras concorda com a afirmação não havendo discrepâncias significativas de acordo com a região onde se encontram.

A percentagem de clientes que afirma concordar com a expressão «*nunca me decepciono com a marca ANA SOUSA*» situa-se acima dos 50% em todas as regiões analisadas. No entanto, é também notória a percentagem de consumidoras que não concorda nem discorda da afirmação, com uma expressão mais significativa no Grande Porto (30%) e nas Ilhas (36%), conforme se verifica no gráfico seguinte:

Gráfico 68 - Área geográfica VS Nunca me decepciono com a marca.



Fonte: Elaboração própria

Zona Geográfica VS Pergunta 13

No que diz respeito à afirmação *«na ANA SOUSA, encontro sempre vestuário para todos os momentos»*, a esmagadora maioria concorda/concorda totalmente, independentemente da área geográfica.

O mesmo se verifica com as premissas *«a ANA SOUSA está direccionada para a mulher urbana e irreverente»*, *«a ANA SOUSA está direccionada para a mulher que procura elegância e glamour»* e *«a ANA SOUSA está direccionada para as mulheres que procuram produtos inovadores e exclusivos»*. Nestes casos, a área geográfica não é um factor relevante na segmentação dos dados.

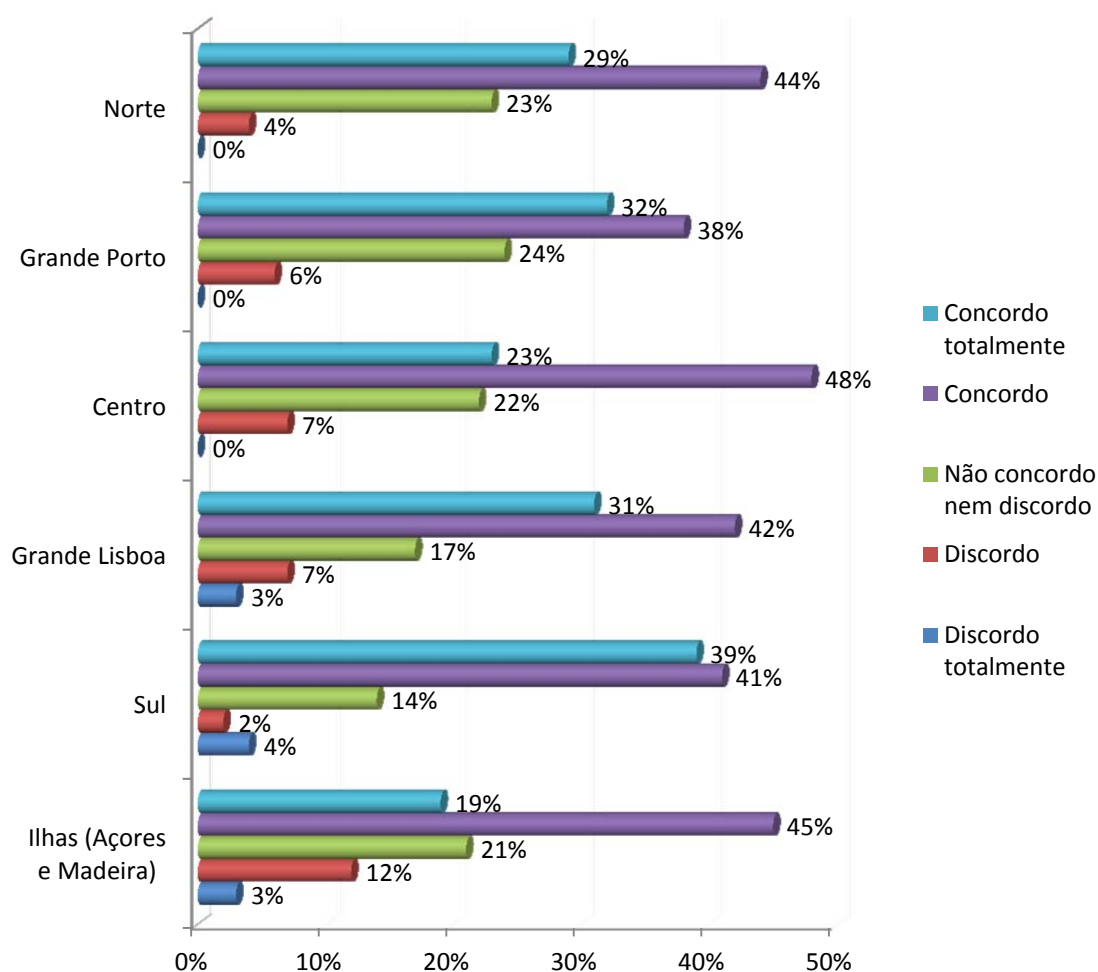
Seguindo a mesma linha de concordância, a maioria das clientes concorda/concorda totalmente com as afirmações *«a marca valoriza a mulher cosmopolita»*, *«sinto-me confiante quando visto uma peça da marca ANA SOUSA»*, *«sinto-me mais feminina quando visto uma peça da marca»*. A percentagem de consumidoras que não concorda com as afirmações acima descrita não é significativa.

Zona Geográfica VS Pergunta 14

Independentemente na região onde se encontrem, a maioria das consumidoras da marca concorda/concorda totalmente com a afirmação *«gosto de comprar marcas com qualidade»*. Em todas as zonas geográficas, as percentagens de respostas positivas situa-se acima dos 80%.

Na mesma tendência positiva, grande maioria opta preferencialmente por marcas nacionais, conforme descrito no gráfico seguinte:

Gráfico 69 - Área geográfica VS Opto preferencialmente por marcas nacionais.



Fonte: Elaboração própria

A responsabilidade social é também valorizada pela grande maioria das consumidoras na altura de adquirir uma marca. No mesmo sentido, é também a maioria que concorda/concorda totalmente com a afirmação «*valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas*», independentemente da área geográfica.

3. Reflexões aos dados

Os dados apurados pelo questionário permitem-nos validar as hipóteses definidas na estratégia metodológica. O objectivo deste estudo empírico foi verificar a percepção da geração de valor através do capital e do reconhecimento da marca ANA SOUSA, com base no modelo de Brand Equity de Aaker (1991;1996). Para o autor, o valor da marca prende-se com o somatório de todos os atributos que contribuem, de forma positiva ou negativa, para a valorização da marca. Como mencionado anteriormente, o modelo de Aaker, baseado na imagem que os clientes detêm da marca, é fundamentado com cinco métricas distintas: *lealdade*, *notoriedade*, *qualidade percebida*, *associações à marca* e *outros activos da marca/vantagens competitivas*.

Hipótese 1 – *Existe uma relação de lealdade entre a marca ANA SOUSA e as suas consumidoras.*

Para Aaker (1991:34:35), a lealdade revela a fidelidade entre a marca e o consumidor, podendo ser medida através de duas variáveis: a satisfação do cliente e o preço.

Em relação à satisfação do cliente, verificamos que 60% das consumidoras compra na marca há mais de 5 anos, com uma regularidade entre 3 a 6 meses. A maioria das inquiridas, mais de 70%, diz-se satisfeita com a marca e considera-a como a sua primeira opção de compra. Não só se considera fiel à marca, como não compra noutro local se a ANA SOUSA tem o que procura e não troca a marca por outra semelhante.

No que diz respeito ao preço, apurámos que mais de 60% das consumidoras está satisfeita com a relação qualidade/preço da marca.

De acordo com a perspectiva do autor, que define cinco níveis de lealdade do consumidor face à marca, anteriormente expostos, podemos afirmar que os clientes ANA SOUSA são clientes fidelizados.

Por isso, em relação à satisfação do cliente e ao preço, podemos validar a Hipótese 1, afirmando que existe uma relação de lealdade entre a marca ANA SOUSA e as suas consumidoras.

Hipótese 2 – *A marca ANA SOUSA possui uma elevada notoriedade junto das suas consumidoras.*

Para Aaker (1996;10), a notoriedade diz respeito à força que uma marca possui na mente do consumidor. Como já referido anteriormente, é a capacidade de lembrança de uma determinada marca e da capacidade de a reconhecer no ponto de venda. O mesmo autor sublinha que a notoriedade reflecte a intensidade com que uma determinada marca está presente na mente do consumidor, podendo mesmo afectar as suas percepções e atitudes face à própria marca (Aaker, 1991:60-64).

Assim, com as questões efectuadas, apurámos que a maioria das consumidoras conhece bem a ANA SOUSA e consegue identificá-la entre as outras marcas concorrentes. A marca é a primeira em que a maioria das consumidoras pensa quando precisa de comprar vestuário e acessórios de moda. As suas características são facilmente reconhecidas pela maioria das clientes, que não têm dificuldade em imaginar a ANA SOUSA na sua mente.

Na mesma linha, a maioria das consumidoras concorda que faz sentido comprar produtos da marca ANA SOUSA em vez de produtos de outra marca, mesmo quando são iguais ou que encontre o mesmo género de produtos noutra marca. No entanto, a marca ANA SOUSA não é a única que preenche totalmente as expectativas das consumidoras, havendo aqui uma oportunidade para a concorrência.

Deste modo, de acordo com os dados obtidos, podemos considerar válida a segunda hipótese afirmando que a marca ANA SOUSA possui uma elevada notoriedade junto das suas consumidoras.

Hipótese 3 – *Existe uma percepção de qualidade dos produtos da marca ANA SOUSA por parte das suas consumidoras.*

Como já foi referido anteriormente, Aaker (1991:85) identifica a qualidade percebida como «a percepção do consumidor pela qualidade geral ou superioridade de um produto».

Com os dados apurados, verificamos que a maioria das consumidoras reconhece que a marca aposta em produtos inovadores e afirma que o vestuário comercializado pela marca corresponde totalmente às suas expectativas. Afirmam que vão comprar na ANA SOUSA numa próxima oportunidade e que recomendariam a marca aos seus amigos. Reconhecem que os produtos apresentados são de alta qualidade e confiam totalmente na marca. A maioria das clientes ANA SOUSA afirma que sabe o que pode esperar da marca, o que faz com que nunca se decepcione com os produtos apresentados.

Assim, podemos validar a hipótese 3 afirmando que existe uma percepção de qualidade dos produtos ANA SOUSA por parte das suas consumidoras.

Hipótese 4 – *O valor das associações à marca ANA SOUSA é considerado elevado pelas suas consumidoras.*

As associações à marca são o conjunto de recordações que os consumidores adquirem em torno de uma determinada marca, imagens que representam o significado que as marcas têm para os clientes. O valor das associações à marca prende-se com a criação de atitudes e sentimentos positivos que fornecem uma base para as extensões da própria marca.

Assim, de acordo com os dados observados, verificamos que a maioria das inquiridas percebe que a marca está direccionada para um ideal de mulher urbana, irreverente, que procura elegância e glamour e que aposta, para este

fim, em produtos inovadores e exclusivos. Para além da verificação destas associações, a maioria das consumidoras afirma ainda que se sente mais confiante e feminina com as peças da marca.

Consequentemente, considera-se validada a Hipótese 4, que confirma que o valor das associações à marca ANA SOUSA é considerado elevado pelas suas clientes.

Hipótese 5 – *A marca ANA SOUSA é considerada uma marca competitiva pelas suas consumidoras, no que se refere à nacionalidade, inovação e responsabilidade social.*

A última métrica do modelo de Aaker ajuda-nos a perceber as vantagens competitivas que a marca possui em relação à sua concorrência.

Nesse sentido, a maioria das consumidoras afirma gostar de comprar marcas com qualidade, confirmando a preferência pelas marcas nacionais. Tendo em conta que a marca ANA SOUSA é 100% capital português, esta é uma vantagem importante em relação a diversas marcas concorrenciais. Por outro lado, a maioria confirma ainda que valoriza a responsabilidade social das marcas e as marcas que apostam em produtos inovadores e exclusivos, com características únicas.

Por fim, considera-se validada a Hipótese 5, que confirma que a marca ANA SOUSA é considerada uma marca competitiva pelas suas consumidoras, no que se refere à nacionalidade, inovação e responsabilidade social.

Conclusões

A construção de uma marca forte é uma estratégia de sucesso para qualquer empresa, na medida em que permite a diferenciação da concorrência e a permanência sustentada num mercado cada vez mais competitivo. Por isso, é inegável que as marcas são o principal activo de uma organização.

O valor da marca, ou seja, o Brand equity, confere diversas vantagens competitivas sustentáveis e é a consequência da capacidade da organização de atingir o seu público-alvo de forma inequívoca e duradoura.

A presente dissertação teve como principal objectivo a investigação acerca da importância e do valor das marcas no seio das organizações, do ponto de vista dos consumidores. O estudo de caso sobre a marca de vestuário feminino ANA SOUSA veio sustentar o modelo teórico de Aaker e os resultados apurados permitirão consolidar estratégias junto dos consumidores da marca.

O estudo apresentado cumpriu o seu propósito geral mas muito mais pode ser analisado. Sugere-se, em investigações futuras, a aplicação da metodologia a uma amostra mais abrangente, junto das 66 lojas físicas da marca, por forma a aumentar a fiabilidade dos dados apurados. As limitações temporais foram o principal entrave ocorrido, sendo que num estudo ainda mais aprofundado podemos aferir, com maior eficiência, a geração da percepção de valor e o reconhecimento da marca ANA SOUSA.

Bibliografia

- AFONSO, Paulo Lourenço (2011), *"Dilemas da Liderança"*, Lisboa, Escolar Editora
- ALVES, Carlos Teixeira, (2003), *"Satisfação do Consumidor"*, Lisboa, Escolar Editora
- AZEVEDO, A. (2003), *"Estratégias de Construção de Marcas Portuguesas"*, Revista Portuguesa de Gestão, Ano 16, nº2, pp. 30-36
- AAKER, David (1991), *"Managing Brand Equity - Capitalizing on the Value of a Brand Name"*, Nova Iorque, The Free Press
- AAKER, David, (1996), *"Building Strong Brands"*, Nova Iorque, The Free Press
- AAKER, David, (1998), *"Marcas – Brand Equity, Gerindo o Valor da Marca"*, São Paulo, Negócio
- AAKER, David (2004), *"Estratégia de Portfólio de Marcas"*, Porto Alegre, Editora Bookmann
- AAKER, David (2007), *"Construindo Marcas Fortes"*, Porto Alegre, Bookman
- AAKER, David; JOACHIMSTHALER, Erich, (2007), *"Como Construir Marcas Líderes"*, São Paulo, Editora futura
- ALLEN, T.; SIMMONS, J., (2003), *"Visual and Verbal Identity"*, in *"Brands and Branding"*, The Economist and Profile Books Ltd, Londres: pp. 113-126
- ALMEIDA, João Ferreira de; PINTO, José Madureira (1999) *"Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais"*, in *Metodologias das Ciências Sociais*, Augusto Santos Silva/José Madureira Pinto (Orgs.), Biblioteca das Ciências do Homem, 10ª Edição, Porto, Edições Afrontamento, pp. 55-78
- ANDREZ, J. (2004), *"A Adaptação do Conceito de Marca à Lógica do Mercado"*, in *Revista Marcas e Patentes*, Instituto Nacional da Propriedade Industrial, nº3
- BALANDIER, Georges (1999), *"O Poder em Cena"*, Coimbra, Minerva

BARAÑANO; Ana Maria (2004), "*Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*", Edições Sílabo

BERGAMINI, Cecília, (1994), "*Liderança: Administração do Sentido*", São Paulo, Atlas

BILHIM, João Abreu de Faria (2005) "*Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*", 4ª Edição, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

BILHIM, João Abreu de Faria, (2008), "*Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*", 5ª Edição, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

BOONE, Louis; KURTZ, David L., (1998), "*Marketing Contemporâneo*", 7ª Edição, Rio de Janeiro: Editora LTC

BRADY, A., (2003), "*How to generate sustainable brand value from responsibility*", in *Journal of Brand Management*, vol. 1, nº4-5, pp. 86-94

BRANDÃO, Nuno Goulart, (2008), "*Século XXI, Novas Solidariedades e Incertezas*", Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas

BRETON, Philippe; PROULX, Serge (2000), "*A Explosão da Comunicação*", 2ª edição, Lisboa, Editorial Bizâncio

BUCHANAN, D.; HUCZYNSKI, A, (1997), "*Organizational Behaviour*", 3ª Edição, Londres, Prentice-Hall

BURNS, J., (1978), "*Leadership*", Harper&Row

CARDOSO, Adelino Alves, (2009), "*O Comportamento do Consumidor – Porque é que os consumidores compram?*", Lisboa, Edições Lidel

CARMO, H. & FERREIRA, M. (1998), "*Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*", Lisboa: Universidade Aberta.

CARVALHO, J. Eduardo, (2009), "*Metodologia do Trabalho Científico, «Saber-Fazer» da Investigação para a Dissertação e Teses*", Lisboa, Escolar Editora

CAPRIOTTI, Paul, (1999), "*Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*", Barcelona, Ariel

CHAVES, Norberto, (1998), "*La imagen corporativa - Teoría y metodología de la Identificación Institucional*", Barcelona, GG Diseño

CHERNATONY, L. (2003), "*From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically building and sustaining brands*", Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann

CLIFTON, Rita; SIMMONS, John, (2010), "*O Mundo das Marcas*", Lisboa, Actual Editora

COOK, S.; YANOW, D., (1993), "*Culture and Organizational Learning*", *Journal of Management Inquiry*, 2, 373-390

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; eCABRAL-CARDOSO, Carlos, (2007), "*Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*", 6ª Edição, Lisboa, Editora RH

Dicionário de Ciências de Comunicação (2000), Porto Editora

DESHAIES, Bruno (1992), "*Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*", Lisboa, Instituto Piaget

DIOGO, João, (2008), "*Marcating – Gestão Estratégica da Marca*", Lisboa, Paulus Editora

DRUCKER, Peter, (1996), "*Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*", tradução de Nivaldo Montigelli Junior, São Paulo, Pioneira

DRUCKER, Peter (1968), "*Marketing Management and Administrative Action*", New York, McGraw-Hill

DUBOIS, Bernard,(1993),"*Compreender o Consumidor*",1ª edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote

ECONOMIST, The. Marketing: Dicionário Bilingue Português-Inglês, O Essencial do Marketing de A a Z, (1994), Lisboa, Ediciones CETOP

ELIOT, T. S. (1996), "*Notas para a uma Definição de Cultura*", Lisboa, Edições Século XXI Lda

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. E; MINIARDI, P.W., (2000), "*Comportamento do Consumidor*", Rio de Janeiro, Editora LTC

FARQUHAR (1990), "Managing Brand Equity", *in Journal of advertising research*, pp.7-11

FEATHERSTONE, Mike, (1997), "*O Desmanche da Cultura – Globalização, Pós-Modernismo e Identidade*", São Paulo, Livros Studio Novel

FISK, Peter, (2009), "*O Génio do Marketing*", 1ª Edição, Portugal, Monitor – Projectos e Edições Lda

FREIRE, Adriano, (2008), "*Estratégia – Sucesso em Portugal*", Lisboa, Editorial Verbo

FREIXO, Manuel João Vaz (2010), "*Metodologias Científica – Fundamentos, Método e Técnicas*", 2ª edição, Lisboa, Instituto Piaget

GHISELLI, E., (1971), "*Exploration in Managerial Talent*", Santa Mónica, Goodyear

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C.A., (1998), "*The Individualized Corporation*", Londres, Heinemann

HALLIGAN, Brian; SHAH, Dharmesh (2010), "*Inbounng Marketing: Get found using Google, Social Media and Blogs*", New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken

HELGESEN, Sally, "*Liderando pela base*", *in* DRUCKER, Peter, (1996), "*O líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era*". Tradução de Cynthia Azevedo, São Paulo, Futura

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew (2008), *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.

HILTON, S. (2003), *"The Social Value of Brand, in Brand and Branding"*, Londres, The economist and Profile Book Ltd

HOUSE, R.J. 1977, A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In Hunt e Larson (EDS) – *Leadership: The Cutting-Edge*, Illinois, Univ. Press, Carbondale, 1977, (pp. 189-207)

HUOT, Régeant (1999), *"Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas"*, Lisboa, Instituto Piaget

JESUÍNO, Jorge Correia, (1996), *"Processos de Liderança"*, Lisboa, Livros Horizonte

KAPFERER, Jean-Noel (1991), *"Marcas - Capital de Empresa"*, Lisboa, Edições CETOP

KAPFERER, Jean-Noel, (1998), *"Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term"*, London, Kogan Page Ltd

KAPFERER, Jean-Noel, (2000), *"A Gestão de Marca - Capital de Empresa"*, Lisboa, Edições CETOP

KAPFERER, Jean-Noel (2001), *"Les marques: Capital de l'entreprise – Créer et développer des marques fortes"*, Éditions d'Organization, 3^a édition, Paris, Quatrième tirage

KAPFERER, Jean-Noel (2003), *"Marcas à Prova de Prática – Aprendendo com os Erros"*, 2^a ed, Porto Alegre, Editora Bookman

KAPFERER, Jean-Noel (2004), *"O que vai mudar nas Marcas"*, São Paulo, Bookman

KAPFERER, Jean-Nöel; LAURENT, Gilles, (1989), *"La Marque, Moteur de la Compétitivité des Entreprises et de la Croissance de l'Économie"*, Paris, McGraw – Hill

KELLER, Kevin (1993), "*Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*", in *Journal of Marketing*, 57 (January): 1-22.

KELLER, Kevin (1998), "*Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand*", São Paulo, Editora Futura

KELLER, Kevin (2003), "*Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*", Second Edition, New Jersey: Prentice-Hall, International Edition

KELLER, Kevin; MACHADO, Marco, (2006), "*Gestão Estratégica da Marca*", Brasil, Editora Pearson

KELLER, Kevin; APÉRIA, Tony; GEORGSON, Mats, (2008), "*Strategic Brand Management: A European Perspective*", New Jersey, Prentice Hall

KING, Stephen (1973), "*Developing New Brands*", Bath, Pitman Publishing

KOTLER, P.; Armstrong, G, Saunders, J. e WONG, V, (1999), "*Principles of Marketing*", 9ª Edição, Irwin, McGraw – Hill

KOTLER, Philipe, (2000), "*Administração de Marketing, a Edição do Novo Milénio*", São Paulo, Prentice Hall

KOTLER, Philip, (2005), *O Marketing sem segredos – Kotler responde as suas dúvidas*, Porto Alegre, Boockman.

KOTLER, Philip, (2006), "*Marketing para o Século XXI*", 3ª edição, Lisboa, Editora Presença

LANDIER, Hubert, (1991), "*Para uma Empresa Inteligente*", Instituto Piaget

LASSAR, Walfried; MITTAL, Banwari; SHARMA, Arun (1995), "*Measuring Customer-based Brand Equity*", in *Journal of Consumer Marketing*, 12, nº4, pp. 11-19

LENCASTRE, Paulo, (2007), "*Livro da Marca*", Lisboa, Dom Quixote

LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; RODRIGUES, Joaquim Vicente e DINÍSIO, Pedro, (2000), "*Mercator – Teoria e Prática do Marketing*", 9ª edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote

LIPOVETSKY, Gilles, (2007), "*A Felicidade Paradoxal – ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*", Lisboa, Edições 70

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean, (2008), "*A Cultura-Mundo, Resposta a uma Sociedade Desorientada*", Lisboa, Edições 70

MALHOTRA, Naresh (2006), "*Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*", 4ª edição, Porto Alegre, Artmed Editora

MATTAR, Fauze Nagib (1999), "*Pesquisa de marketing*", São Paulo, Edições Atlas

MAYO, A., (1991), "*Managing Careers: Strategies for Organizations*", Institute of Personnel Management

McCARTHY, J., (1978), "*Basic Marketing: A Managerial Approach*", 6ª edição, Nova Iorque, McGraw – Hill

MCLUHAN, Marshall, (2008), "*Compreender os Meios de Comunicação – Extensões do Homem*", Lisboa (original de 1964), Antropos, Relógio D'Água Editores,

MENDES, António, (2009), "*Branding – A Gestão de Marcas*", Lisboa, Edições IADE

MOREIRA, João Manuela (2009), "*Questionários: Teoria e Prática*", Coimbra, Edições Almedina

MOLES, Abraham (1985), Voz "*Imagen*" in "*La Comunicación y los Mass Media*", (Dicionários del Saber Moderno), Bilbao, Ediciones Mensajero

MORGAN, G., (1986), "*Images of Organization*", Newbury Park, CA, Sage

MOWEN, John; MINOR, Michael, (2004), "*Comportamento do Consumidor*", São Paulo, Prentice Hall

NEWSTROM, John W, (2008), "*Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*", 12ª Edição, McGraw – Hill

NICKELS, William; WOOD, MARIAN, (1999), "*Marketing: relacionamentos, qualidade e valor*", Rio de Janeiro, Editora LTC

PEREIRA, Orlindo Gouveia, (2008), "*Fundamentos do Comportamento Organizacional*", 2ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian

PARREIRA, Artur, (1996), "*Liderança – Tecnologia para o Desenvolvimento de pessoas e Grupos*", Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas

PETER, J. Paul; OLSON, Jerry, (2009), "*Comportamento do Consumidor e Estratégias de Marketing*", 8ª Edição, Nova Iorque, McGraw – Hill

PETERS, T. & Waterman, R., 1983, *Le Prix de L'Écellence*, Paris, Inter.Editions

PFEFFER, Jeffrey, (2001), "*Fighting the War for Talent is Hazardous to your Organization's Health*", 29 (4), *Organizational Dynamics*

PINTO, Carlos; RODRIGUES, José; SANTOS, Américo; MELO, Luís; MOREIRA, Maria; RODRIGUES, Rolando, (2012), "*Fundamentos de Gestão*", 4ª edição, Lisboa, Editorial Presença

PINTO E CASTRO, João (2007), "*Comunicação de marketing*", 2ª edição, Lisboa, Edições Sílabo

PINTO, João Madureira (1997), "*Propostas para o Ensino Das Ciências Sociais*", Porto, Edições Afrontamento

POULTER, A. (2003), "*Brand Protection*", in *Brands and Branding*, Londres, The Economist and Profile Books Ltd, pp. 157-168

QUINTELA, José Lemos, (2006), "*Comunicação Financeira – Transparência nos Sites das Empresas Cotadas*", Lisboa, Edição PressLivre – Impresa Livre, SA

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van, (2005), *“Manual de Investigação em Ciências Sociais”*, 2ª edição, Lisboa, Grávida

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (1998), *“Manual de Investigação em Ciências Sociais”*, 2.ª edição, Lisboa, Gradiva Publicações

RAMOS, Fernando (2007), *“Estratégias e Protocolo para a Comunicação Alternativa – Um Valor Acrescentado para Empresas e Instituições”*, Lisboa, Editora MediaXXI – Formalpress

REGOUBY, Christian (1988), *“La Comunicación Global – Cómo Construir la Imagen de una Empresa”*, Barcelona, Gestión 2000

REIS, Elizabeth; MOREIRA, Raúl (1993), *“Pesquisa de Mercados”*, Lisboa, Edições Sílabo,

RIES, Al; TROUT, Jack (1991), *“Posicionamento - Uma Batalha pela sua mente”*, São Paulo, MakronBooks

RIES, Al; RIES, Laura (2005), *“A Origem das Marcas”*, Cruz Quebrada, Casa das letras – Editora Noticias

SAINSAULIEU, Renaud (1997), *“Sociologia da Empresa – Organização, Cultura e Desenvolvimento”*, Instituto Piaget

SANTOS, Rogério (1992), *“História das telecomunicações em Portugal (1877-1990). Contributos para a sua compreensão”*. TLP, Lisboa

SERRA, Elisabete Magalhães; GONZALEZ, José Varela (1999), *“A Marca-Avaliação e Gestão Estratégica”*, Lisboa, Editorial Verbo

SERRÃO, P. (2004), *“O que está a mudar no mundo das marcas”* in Revista Marcas e Patentes, Instituto Nacional da Propriedade Industrial, nº 3, pp.3-7

SCHEIN, Edgar (1988), *“La Cultura Empresarial y el Liderazgo – Una Visión Dinámica”*, Edições Plaza e Janés

SCHEIN, Edgar (1996), *“Culture: The Missing Concept in Organizational Studies”*, Administrative Science Quarterly, 41, 229-240

SCHNEIDER, B., (1983), "*Interactional Psychology and Organizational Behaviour*", in B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), "*Research in Organizational Behavior*" (vol. 5, pp.1-31), Greenwich, CT:JAY Press

SCOTT, W.R. (1987), "*Organizations: Rational, Natural and Open Systems*", Englewoods-Cliffs, NJ: Prentice-Hall

SCHREIBER, S.E. (2002), "*Brand Strategy frameworks for diversified companies and partnerships*", in *Journal of Brand Management*, vol. 1º, nº2, November, pp. 122-138

SILVA, Augusto Santos; Pinto, José Madureira (2001), "*Metodologia das Ciências Sociais*", 11ª edição, Porto, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento

SLATER, Don (2001), "*Cultura do Consumo e Modernidade*", São Paulo, Livraria Nobel

SOLOMON, Michael (2009), "*Os Segredos da Mente dos Consumidores*", Vila Nova da Famalicão, Centro Atlântico

SOUSA, Maria José; BAPTISTA, Cristina Sales (2011), "*Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*", Segundo Bolonha

STARK, S. (1977), "*Toward a Psychology of Charisma*", *Psychological Rep.*, 40, 683-96

STOGDILL, R. M.(1974), "*Handbook of Leadership*", Free Press

TAVARES, Mauro (1998), "*A Força da Marca: Como construir e manter Marcas Fortes*", São Paulo, Editora Harbra

THÉVENET, Maurice (1992), "*Auditoría de la Cultura Empresarial*", Edições Díaz de Santos

YIN, Robert K. (2001), "*Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*", 2ª edição, Porto Alegre, Bookman

UPSHAW, Lynn (1995), "*Building Brand Identity: A Strategy for Success in a hostile Marketplace*", New York, John Wiley & Sons, Inc.

VILLAFANE, Justo (1993), "*Imagen Positiva – Gestión Estratégica de Imagen de las Empresas*", Madrid, Ediciones Pirámide

VILLAFANE, Justo (1998), "*Imagem Positiva – Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*", Edições Sílabo, Lisboa

WHEELLEN, Thomas L.; HUNGER, David J. (1995), "*Strategic Management and Business Policy*", 5ª Edição, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, p. 260

WOLF, Mauro (1999), "*Teorias da Comunicação*", 8ª edição, Barcarena, Editora Presença

Webgrafia

AAKER, David (1999), "A arquitectura da marca" in HSM Management, 13 de Abril 1999, <http://hdestudos.files.wordpress.com/2008/03/hsm-a-arquitetura-da-marca-david-aaker.pdf>,
<http://br.hsmglobal.com/contenidos/hsmmanagement.html>, consultada a 12 de Janeiro de 2013

Academy of Management (2013) - <http://aom.org/>, consultada a 20 de Março de 2013

AMA (2013) - American Marketing Association. Disponível em:
<http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M>,
consultada a 12 de Janeiro de 2013

ANA SOUSA (2013), in www.anasousa.com, consultado em Maio de 2013

Outras Fontes Bibliográficas

ANA SOUSA (2012), Catálogo ANA SOUSA Be Woman Primavera Verão

ANA SOUSA (2013), Brochura institucional ANA SOUSA

ANA SOUSA (2013), Manual de Identidade da Marca ANA SOUSA

ANA SOUSA (2013), Manual de Merchandising da Marca ANA SOUSA

ANA SOUSA (2013), Manual de Franchising da Marca ANA SOUSA

ANA SOUSA (2013), Catálogo ANA SOUSA Be Woman Primavera Verão

Anexos

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO

Este questionário visa a recolha de dados no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão no Instituto Superior de Gestão. O propósito desta investigação é aferir e perceber qual a percepção e o nível de reconhecimento por parte do comprador feminino da marca de vestuário ANA SOUSA. As respostas são anónimas e apenas serão alvo de tratamento estatístico, garantindo a total confidencialidade dos dados.

I. Dados de caracterização

1. Idade:

- ☐ Dos 18 - 24 anos
- ☐ Dos 25 - 34 anos
- ☐ Dos 35 - 44 anos
- ☐ Dos 45 - 54 anos
- ☐ Dos 55 - 64 anos
- ☐ > 64 anos

2. Área residencial:

- ☐ Norte
- ☐ Grande Porto
- ☐ Centro
- ☐ Grande Lisboa
- ☐ Sul

- ☐ Ilhas (Açores e Madeira)

3. Escolaridade:

- ☐ Ensino básico -1.º ciclo (4.º ano)
- ☐ Ensino básico -2.º Ciclo (6.º ano)
- ☐ Ensino básico -3.º Ciclo (9.º ano)
- ☐ Ensino secundário ou equivalente(12º ano)
- ☐ Curso médio/frequência universitária/bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4. Estado Civil:

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo
- ☐ Outro

QUESTIONÁRIO

5. É cliente ANA SOUSA?

☐ Sim

☐ Não

6. Se sim, há quanto tempo é cliente ANA SOUSA?

☐ < de 1 mês

☐ 1 ano

☐ 2 anos

☐ 3 anos

☐ > de três anos

7. Com que regularidade compra nas lojas ANA SOUSA?

☐ + do que uma vez por mês

☐ 1 vez por mês

☐ 1 vez de dois em dois meses

☐ 1 vez de três em três meses

☐ 1 vez de seis em seis meses

☐ 1 vez por ano

8. Costuma comprar roupa noutras marcas?

☐ Sim

☐ Não

9. Se sim, quais as marcas onde costuma comprar?

- ☐ Zara
- ☐ MassimoDutti
- ☐ Lanidor
- ☐ Miss Sixty
- ☐ Salsa
- ☐ Sacoor
- ☐ Outra

Selecione as opções que melhor expressam a sua opinião sobre a marca ANA SOUSA, devendo optar por uma das cinco possibilidades de resposta, desde *Discordo totalmente*, *Discordo*, *Não concordo nem discordo*, *Concordo*, *Concordo totalmente*.

10.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Estou satisfeita com a marca ANA SOUSA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A marca ANA SOUSA é sempre a minha primeira opção de compra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero-me fiel à marca ANA SOUSA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não compro noutra marca se a ANA SOUSA tem o que procuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opto sempre pela marca ANA SOUSA, independentemente do preço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeita com a relação qualidade/preço dos produtos da marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A ANA SOUSA pratica preços demasiado elevados para os produtos que vende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não troco a marca ANA SOUSA por outra marca semelhante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Conheço bem as características da marca ANA SOUSA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo identificar a marca ANA SOUSA entre outras marcas concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ANA SOUSA é a primeira em que eu penso quando preciso de comprar vestuário e acessórios de moda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As características da marca vêm à minha mente rapidamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho dificuldade em imaginar a marca ANA SOUSA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz sentido comprar produtos da marca ANA SOUSA em vez de produtos de outra marca, mesmo quando são iguais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compro sempre vestuário e acessórios de moda da marca, mesmo que encontre o mesmo género de produtos noutra marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A ANA SOUSA é a única que preenche totalmente as minhas expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

12.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A marca aposta em produtos inovadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O vestuário da marca corresponde totalmente às minhas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vou comprar na marca numa próxima oportunidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendo a marca ANA SOUSA aos meus amigos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O vestuário apresentado pela marca é de alta qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confio totalmente na marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei o que posso esperar da marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nunca me deço com a marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Na ANA SOUSA, encontro sempre vestuário para todos os momentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ANA SOUSA está direccionada para a mulher urbana e irreverente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A ANA SOUSA está direccionada para a mulher que procura elegância e glamour.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ANA SOUSA está direccionada para as mulheres que procuram produtos inovadores e exclusivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A marca aposta em produtos inovadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A marca valoriza a mulher cosmopolita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me confiante quando visto uma peça da marca ANA SOUSA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me mais feminina quando visto uma peça da marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Gosto de comprar marcas com qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de comprar marcas com qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorizo a responsabilidade social das marcas que compro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obrigada pela sua participação!